



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES**

**Manual Técnico
PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO
DE INTELIGÊNCIA**

**1ª Edição
2019**

EB70-MT-10.401



MINISTÉRIO DA DEFESA

EXÉRCITO BRASILEIRO

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES

Manual Técnico

**PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO
DE INTELIGÊNCIA**

**1ª Edição
2019**

PORTARIA Nº 020-COTER, DE 07 DE MARÇO DE 2019

Aprova o Manual Técnico EB70-MT-10.401 – Produção do Conhecimento de Inteligência, 1ª Edição, 2019, e dá outras providências.

O **COMANDANTE DE OPERAÇÕES TERRESTRES**, no uso da atribuição que lhe confere o inciso III do art. 11 do Regulamento do Comando de Operações Terrestres (EB10-R-06.001), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 691, de 14 de julho de 2014, e de acordo com o que estabelece o inciso II do art. 16 das INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR TERRESTRE – SIDOMT (EB10-IG-01.005), 5ª Edição, aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.550, de 8 de novembro de 2017,

RESOLVE:

Art. 1ª Aprovar o Manual Técnico EB70-MT-10.401 – Produção do Conhecimento de Inteligência, 1ª Edição, 2019, que com esta baixa.

Art. 2ª Determinar que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

Art. 3ª Revogar as Instruções Provisórias IP 30-2 Produção do Conhecimento de Inteligência, 1ª Edição, 1997, aprovadas pela Portaria Nr 127-EME, de 27 de outubro de 1997.

Gen Ex JOSÉ LUIZ DIAS FREITAS
Comandante de Operações Terrestres

(Publicado no Boletim do Exército nº 12, de 22 de março de 2019)

As sugestões para o aperfeiçoamento desta publicação, relacionadas aos conceitos e/ou à forma, devem ser remetidas para o e-mail portal.cdoutex@coter.eb.mil.br ou registradas no *site* do Centro de Doutrina do Exército - <http://www.cdoutex.eb.mil.br/index.php/fale-conosco>

A tabela a seguir apresenta uma forma de relatar as sugestões dos leitores.

[illegible]

FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DE ASSUNTOS

	Pag
PREFÁCIO	
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	
1.1 Finalidade	1-1
1.2 Considerações Iniciais	1-1
1.3 O Analista de Inteligência	1-1
CAPÍTULO II - FUNDAMENTOS DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO	
2.1 Considerações Gerais.....	2-1
2.2 Processo de Análise de Inteligência.....	2-1
2.3 Pensamento Crítico	2-2
2.4 Elementos do Pensamento	2-2
2.5 Padrões Intelectuais	2-6
2.6 As Características Intelectuais Essenciais	2-8
2.7 Tipos de Raciocínio	2-9
2.8 Operações Intelectuais	2-10
2.9 Estados da Mente Perante a Verdade	2-11
2.10 Tipos de Conhecimento.....	2-13
2.11 Técnica de Avaliação de Dados	2-16
2.12 Ponto de Interesse	2-21
2.13 Métodos Analíticos	2-21
CAPÍTULO III - METODOLOGIA PARA A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO	
3.1 Considerações Gerais.....	3-1
3.2 A Metodologia para a Produção do Conhecimento	3-1
3.3 Fases da Metodologia para a Produção do Conhecimento	3-2
3.4 A Metodologia para a Produção do Conhecimento e o Ciclo de Inteligência.....	3-20
CAPÍTULO IV - MÉTODO DE ANÁLISE ESTRUTURADA	
4.1 Considerações Gerais	4-1
4.2 Análise Estruturada – Categorias e Técnicas	4-1
4.3 Decomposição e Visualização – Técnicas.....	4-2
4.4 Geração de Ideias – Técnicas	4-13
4.5 Cenários e Indicadores – Técnicas.....	4-16
4.6 Geração e Avaliação de Hipóteses – Técnicas.....	4-22
4.7 Avaliação de Causa e Efeito – Técnicas.....	4-27
4.8 Análise de Desafios – Técnicas	4-35
4.9 Apoio à Decisão – Técnica	4-51
CAPÍTULO V - DOCUMENTOS DE INTELIGÊNCIA	
5.1 Considerações Gerais.....	5-1

5.2 Tipos de Documentos de Inteligência	5-1
5.3 Normas Gerais de Redação	5-2
5.4 Estrutura dos Documentos de Inteligência	5-2
5.5 Documento Informe	5-5
5.6 Documento Informação	5-7
5.7 Documento Avaliação	5-9
5.8 Documento Estimativa	5-11
5.9 Documento Relatório Periódico de Inteligência	5-13
5.10 Documento Relatório Especial de Inteligência	5-15
5.11 Documento Pedido de Inteligência	5-17
5.12 Documento Ordem de Busca	5-19
5.13 Documento Mensagem de Inteligência Corrente (MI)	5-21
5.14 Documento Sumário de Inteligência Corrente (SUMINT).....	5-23
REFERÊNCIAS	

PREFÁCIO

A Inteligência constitui-se numa atividade particularmente complexa que deve considerar um número elevado de variáveis, de forma a possibilitar ao comando obter plena consciência situacional do ambiente operativo em que atuarão suas forças.

O produto da atividade de Inteligência é materializado, essencialmente, pelo conhecimento de Inteligência, cujo propósito básico é subsidiar a tomada de decisão, em todos os níveis.

A Inteligência Militar utiliza métodos e procedimentos específicos para coletar, avaliar e integrar as informações, produzindo conhecimentos que descrevem a área de operações (terreno e considerações civis); o inimigo, as ameaças ou forças oponentes; e como as condições meteorológicas influenciam as operações.

A Metodologia para a Produção do Conhecimento consiste na sequência ordenada de procedimentos executados pelo analista para a produção de um conhecimento de Inteligência.

Todos os militares envolvidos com o planejamento militar e o emprego em operações, em particular os especialistas em Inteligência, devem conhecer os princípios e procedimentos contidos neste manual.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 FINALIDADE

1.1.1 Este manual tem por objetivo a apresentação dos métodos, procedimentos e das técnicas de análise que devem ser empregados na produção de conhecimentos de Inteligência.

1.1.2 Para sua plena compreensão faz-se necessário o conhecimento prévio do conteúdo de outras publicações doutrinárias, em especial os manuais de Inteligência.

1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.2.1 A Inteligência Militar (IM) é o conjunto de atividades e tarefas técnico-militares exercidas em caráter permanente, com os objetivos de produzir conhecimentos de interesse dos comandantes e seus estados-maiores, em todos os níveis, bem como proteger conhecimentos sensíveis, instalações e pessoal do EB contra ações da Inteligência oponente.

1.2.2 Possui características específicas e tem como objetivo a interpretação da conjuntura passada e presente para produzir conhecimentos e projetar cenários factíveis para o futuro, de modo a reduzir o grau de incerteza nas avaliações que servirão de base a quaisquer decisões.

1.2.3 O produto da Atividade de Inteligência é materializado, essencialmente, pelos conhecimentos de Inteligência. Esses conhecimentos apresentam as seguintes características:

- a) resultam da aplicação de uma metodologia própria, na coleta e/ou busca de dados, e na produção;
- b) buscam reduzir o grau de incerteza existente nos diversos ambientes operacionais, estabelecendo suas implicações (consequências) e reflexos para o Exército Brasileiro; e
- c) vários usuários podem utilizar os conhecimentos produzidos.

1.3 O ANALISTA DE INTELIGÊNCIA

1.3.1 O analista de Inteligência deve compreender que o objetivo da atividade é fornecer, aos decisores, informações relevantes sobre o ambiente operacional, as ameaças (atuais e potenciais), os oponentes, o terreno, os

efeitos meteorológicos, sobre o terreno e as operações, e as considerações civis, de forma oportuna.

1.3.2 O analista é diretamente responsável por auxiliar a compreensão do decisor sobre as ameaças atuais e potenciais e sobre o ambiente operacional.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

2.1.1 A análise de Inteligência exige o aprendizado de habilidades complexas como o pensamento crítico e o emprego de métodos analíticos. O uso efetivo e contínuo dessas habilidades e desses métodos aperfeiçoa a capacidade do analista de fornecer avaliações objetivas, claras, amplas, imparciais, oportunas, relevantes, precisas, com predição e personalizadas, de situações complexas.

2.1.2 Os analistas também podem estar propensos a chegar a conclusões e tomar decisões com base no conhecimento e na experiência pessoal. Aprender a partir da experiência é característico na atividade de Inteligência. Entretanto, a experiência é subjetiva, levando, por vezes, a conclusões imprecisas. Para evitar isso, os analistas se esforçam em chegar a conclusões imparciais e justificáveis, com base na avaliação isenta de fato e pressupostos, empregando as ferramentas para o pensamento crítico, o que evita o raciocínio tendencioso.

2.2 PROCESSO DE ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA

2.2.1 Análise é o processo pelo qual as informações coletadas são avaliadas e integradas com informações existentes para produzir conhecimentos que descrevem o ambiente operacional (terreno e considerações civis); o inimigo, as ameaças ou forças oponentes; e como as condições meteorológicas influenciam as operações. É uma abordagem disciplinada e consistente para a resolução de problemas, que auxilia o analista ou Estado-Maior a determinar conclusões precisas e isentas com base em dados disponíveis.

2.2.2. O papel mais importante da Inteligência é subsidiar a tomada de decisão do comandante. O conhecimento de Inteligência deve ser oportuno, relevante (claro), preciso, preditivo e personalizado.

a) Oportuno – O conhecimento deve ser apresentado de forma a embasar antecipadamente o planejamento, as decisões e a execução das operações militares, evitando as surpresas por parte das ameaças. O conhecimento deve fluir continuamente ao decisor antes, durante e após uma operação.

b) Relevante – O conhecimento deve ser útil ao conceito da operação e às Necessidades de Inteligência (NI) específicas do decisor.

c) Preciso – O conhecimento deve fornecer aos decisores um quadro completo

e objetivo da ameaça e do ambiente operacional ou do espaço de batalha. Ele deve apoiar e satisfazer as prioridades do decisor, identificando as intenções, as capacidades, as limitações e o dispositivo das ameaças. Esse conhecimento deve ser baseado em diferentes fontes e disciplinas para minimizar a possibilidade de dissimulação e interpretação errônea. Análises alternativas devem ser apresentadas, quando necessário, para assegurar uma Inteligência isenta.

d) Preditivo – O conhecimento deve informar ao decisor sobre o que a ameaça está fazendo, pode fazer e tem mais probabilidade de fazer (linha de ação mais provável da ameaça).

e) Personalizado – O conhecimento deve ser apresentado com base nas necessidades dos decisores, em um formato específico, de acordo com a doutrina de Inteligência, que seja objetivo e conciso para que eles possam compreender, acreditar e agir com base no conhecimento.

2.3 PENSAMENTO CRÍTICO

2.3.1 O pensamento crítico envolve a capacidade de argumentar, indagar e duvidar para a melhor compreensão de situações, permitindo conceber novas abordagens, perspectivas e soluções para os problemas militares.

2.3.2 O pensamento crítico é essencial para a análise aprimorada, porque o raciocínio disciplinado permite a formulação de ideias sobre o que acreditar ou fazer. Cognição é o termo amplo que inclui todas as formas pelas quais se adquire conhecimento. O pensamento é a parte deliberada da cognição. Quando se pensa de forma crítica, impõem-se estruturas para assegurar rigor e minuciosidade sem, de forma desnecessária, limitar a criatividade.

2.3.3 O esforço para incorporar os elementos do pensamento, padrões de pensamento e desenvolver características intelectuais essenciais é benéfico, mesmo ao lidar com análise primária. Os analistas precisam de treinamento e prática para desenvolver completamente as habilidades do pensamento crítico.

2.4 ELEMENTOS DO PENSAMENTO

2.4.1 Há oito elementos básicos em todo pensamento.

a) Elemento 1 – Propósito. Todo pensamento tem um propósito. Um pensador crítico define seu propósito claramente. Ser capaz de distinguir seu propósito principal de outros secundários é uma capacidade importante de um pensador crítico. Também é importante que seja feita uma verificação periódica, para se ter certeza de que o pensador está alinhado com o propósito da análise. Checar se não está ocorrendo fuga do assunto.

- Propósito: por que esta questão é importante? Qual é a sua finalidade?

b) Elemento 2 – Questionamento. Todo pensamento é uma tentativa de descobrir algo, resolver alguma questão ou solucionar algum problema. Um pensador crítico é capaz de definir questões com clareza e precisão; e de formular as questões de várias maneiras para esclarecer seu significado e escopo, dividindo-as em subquestões para estruturar o pensamento. Há três tipos gerais de questões: baseadas em fato, em opinião e em discernimento. Questões baseadas em fato geralmente têm uma resposta correta verificável; questões de opinião são respondidas subjetivamente; e questões de discernimento têm respostas melhores e piores.

- Questionamentos: assuntos que se deseja conhecer.

c) Elemento 3 – Pressupostos. Todo pensamento é baseado, em parte, em hipóteses. Um pressuposto é uma proposição aceita como verdade sem a disponibilidade de um fato para apoiá-lo. Pressupostos são dispostos ao longo do pensamento, sendo uma parte muito importante do pensamento crítico. A disponibilidade do fato determina o montante de pressupostos que o analista deve usar em uma análise. Pensadores críticos identificam claramente seus pressupostos e trabalham para determinar que eles sejam justificáveis.

- Pressupostos: assuntos que o analista julga saber. Como os pressupostos formam o ponto de vista do analista?

d) Elemento 4 – Ponto de vista. Todo pensamento é efetuado a partir de algum ponto de vista. Para pensar criticamente, o analista deve identificar seu ponto de vista, buscar outros pontos de vista e analisá-los de forma imparcial, verificando seus pontos fortes e limitações.

- Ponto de vista: como o analista enxerga a questão? Como o problema deve ser enfocado?

e) Elemento 5 – Informações. Todo pensamento é baseado em dados e informações relevantes. Deve-se obter informações que tanto apoiem quanto contradigam seu ponto de vista. O analista deve pesquisar se todas as informações são precisas e confiáveis, claras e relevantes. Não devem ser omitidos dados que contrariem o seu ponto de vista.

- Informações: dados relevantes para o problema.

f) Elemento 6 – Conceitos. Todo pensamento é expresso por meio de ideias e de conceitos. Ideias e conceitos alternativos devem ser considerados no pensamento. Ao final, pensadores críticos devem identificar conceitos-chave e explicá-los claramente. Não usar para manipular ou omitir interesses velados.

- Conceitos: palavras ou frases comumente entendidas.

g) Elemento 7 – Inferências. Todo pensamento contém inferências ou interpretações por meio das quais se chega a conclusões e se dá significado aos dados. O analista deve certificar-se de que esteja inferindo somente o que é corroborado pelas evidências. Deve identificar claramente os pressupostos que o levaram a fazer as inferências e considerar interpretações alternativas.

- Inferências: assuntos que são objeto do raciocínio do analista.

h) Elemento 8 – Implicações. Todo pensamento tem implicações e

consequências. O analista deve pensar sobre todas as implicações e as consequências oriundas de seu raciocínio, tanto negativas quanto positivas.

- Implicações: o que pode acontecer.



Fig 2-1 Elementos do Pensamento

2.4.2 Ao aplicar os oito elementos do pensamento, os analistas devem desenvolver uma lista de verificação de raciocínio. A lista ajuda os analistas a concentrarem seus esforços em um problema específico, evitando o desperdício de tempo em distrações ou questões irrelevantes:

Elemento	Explicação
Propósito	Todo o raciocínio tem um propósito. A falha ao identificar o propósito causa problemas ao longo do esforço analítico. Assim, deve-se: - expressar o propósito claramente; - distinguir o propósito de outros similares; - verificar regularmente para assegurar que a análise ainda está alinhada; e - escolher propósitos significativos e realísticos.
Questionamento	Todo o raciocínio é uma tentativa de encontrar uma resposta para resolver algum questionamento. Assim deve-se: - definir a questão relevante de forma clara e precisa;

	- expressar a questão de várias formas para esclarecer seu significado e escopo; - dividir o questionamento em subquestões; e - determinar se a questão tem somente uma resposta correta; decidir se é um fato ou um pressuposto; analisar se a questão exige raciocínio de mais de um ponto de vista.
Pressupostos	Todo o raciocínio inclui pressupostos. Assim deve-se: - identificar pressupostos e determinar se eles são justificáveis; - considerar como os pressupostos estão formando o ponto de vista; - verificar se os fatos são verdadeiros; e - verificar fatos com diversas fontes, se possível.
Ponto de vista	Todo o raciocínio é efetuado a partir de algum ponto de vista. Assim, deve-se: - identificar seu ponto de vista; - avaliar outros pontos de vista, identificando pontos fortes e limitações; e - manter a mente aberta para avaliar todos os pontos de vista.
Informações	Todo o raciocínio é baseado em dados e informações. Assim, deve-se: - utilizar somente dados confirmados como fatos para ajudar as conclusões; - identificar claramente os pressupostos utilizados para ajudar as conclusões; - pesquisar informações favoráveis e desfavoráveis ao seu raciocínio; - certificar-se de que todas as informações usadas sejam precisas e relevantes à questão em causa; e - certificar-se de que informações suficientes sejam coletadas.
Conceitos	Todo o raciocínio é formado de conceitos/ideias. Deve-se: - identificar conceitos-chave e explicá-los de forma lógica; - considerar conceitos e ideias alternativos; e - desenvolver ideias de forma clara e precisa.
Inferências	Todo o raciocínio contém inferências ou interpretações por meio das quais se chega às conclusões, dando-se significado aos dados. Assim, deve-se: - inferir somente o que é evidenciado por informações;

	- confirmar os pressupostos que levam às inferências; e - verificar se as inferências são consistentes entre si.
Implicações	Todo o raciocínio leva a algum lugar ou tem implicações e consequências. Assim, deve-se: - rastrear as implicações e consequências do raciocínio; - buscar implicações negativas e positivas; e - considerar todas as consequências possíveis.

Tab 2-1 Lista de verificação de raciocínio crítico

2.5 PADRÕES INTELECTUAIS

2.5.1 Os pensadores críticos utilizam padrões intelectuais para decompor seu pensamento e examinar suas partes. Embora os elementos do pensamento forneçam uma estrutura para analisar o pensamento, os padrões de pensamento fornecem critérios que os pensadores críticos usam para avaliar a qualidade do pensamento. Todo pensador crítico deve buscar aplicar esses padrões intelectuais, durante seu trabalho analítico, para criar mentes críticas e treinadas. Alguns padrões intelectuais essenciais são: clareza, precisão, exatidão, relevância, profundidade, amplitude, lógica, significado e justiça.

a) Padrão 1 – Clareza. Clareza é um padrão intelectual básico. As questões, os pressupostos, as informações usadas, as inferências e as implicações devem ser expressas de forma a permitir a imediata e completa compreensão. Assim, pode-se determinar se elas são precisas, relevantes, lógicas e justificáveis.

b) Padrão 2 – Exatidão. Ser exato é representar algo de acordo com a maneira que realmente é. As pessoas, com frequência, descrevem coisas ou eventos de forma inexata. Pensadores críticos questionam se as informações recebidas são verdadeiras ou exatas. Ao mesmo tempo, deve-se avaliar a exatidão das ideias concebidas, evitando-se uma tendência egocêntrica. Com frequência, tende-se a acreditar que os pensamentos próprios são exatos, simplesmente porque são frutos de um padrão intelectual de quem os elaborou. Nesse sentido, os pensamentos discordantes são considerados, em geral, inexatos.

c) Padrão 3 – Precisão. Ser preciso é fornecer os detalhes necessários a uma pessoa para que ela compreenda exatamente o significado. O pensamento preciso busca mais detalhes e mais especificidade, quando necessário. Pode-se aplicar o padrão de precisão para avaliar quão detalhada é a questão que se está respondendo ou quão detalhada ela precisa ser. A precisão é também o padrão para determinar se os pressupostos e os fatos contêm detalhes suficientes para avaliá-los, usando os padrões de relevância, clareza e precisão.

d) Padrão 4 – Relevância. Algo é relevante quando está conectado e faz sentido, sendo pertinente ou aplicável a um problema que se tenta solucionar. O pensamento relevante permite excluir fatos, informações, questões, pressupostos, implicações e pontos de vista não pertinentes à questão principal. Com frequência, as pessoas divagam em questões secundárias, que

podem ser intelectualmente satisfatórias para discutir, mas não são relevantes ao problema ou à questão.

e) Padrão 5 – Profundidade. Relaciona-se à identificação das complexidades inerentes a uma questão ou a um problema, descobrindo o seu grau de dificuldade. Deve-se ir além de uma análise superficial do problema.

f) Padrão 6 – Amplitude. O pensador crítico deve considerar todos os pontos de vista pertinentes, desenvolvendo, inclusive, empatia intelectual por pontos de vista contrários aos seus para que possa compreendê-los.

g) Padrão 7 – Lógica. Os pensamentos são reunidos sob algum tipo de ordem. Quando os pensamentos combinados se apoiam mutuamente e fazem sentido, o pensamento é lógico. Se informações, inferências, e assim por diante, forem contraditórias, ou seja, se não fizerem sentido reunidas, elas são ilógicas.

h) Padrão 8 – Significado. Quando se elabora um raciocínio, busca-se concentrar sobre as informações mais importantes, levando em consideração as ideias ou conceitos mais pertinentes para responder a questão. Entretanto, pode haver falha no pensamento, porque não se reconhece que, embora diversas ideias possam ter relação com uma questão, elas não são importantes para o trabalho em desenvolvimento.

i) Padrão 9 – Justiça. Pensar de forma justa é pensar de acordo com a razão, levando em consideração os pontos de vista relevantes de outras pessoas. Desta maneira, evitam-se distorções, no pensamento, por visões pessoais e por egocentrismo.

2.5.2 Pensadores críticos avaliam o pensamento questionando-se quanto à: clareza; minuciosidade; precisão; relevância; lógica; importância; e justificativa.

2.5.3 Pensadores críticos empregam esses padrões para avaliar a qualidade de seu próprio pensamento e a de outros, em qualquer ocasião que se produza julgamento, opinião ou conclusão. Assim, evitam-se pensamentos em termos vagos, sem clareza. Os padrões citados são intelectuais essenciais, mas são somente alguns dos diversos modelos existentes na linguagem e no pensamento humano.

2.5.4 APLICAÇÃO DOS ELEMENTOS E PADRÕES

2.5.4.1 A aplicação dos elementos do pensamento e dos padrões resulta em uma base sólida para o pensamento crítico. É importante lembrar que o pensamento crítico é uma escolha deliberada.

2.5.4.2 O pensamento crítico exige autodisciplina e um compromisso para melhorar as habilidades que apoiam essa abordagem.

2.5.4.3 O pensamento crítico pode assegurar que todo analista seja mais efetivo e eficiente ao realizar as diferentes tarefas de Inteligência, especialmente as que são mais complicadas ou ambíguas, embora não possa resolver todos os problemas, em virtude da sua complexidade.

2.6 AS CARACTERÍSTICAS INTELECTUAIS ESSENCIAIS

2.6.1 Aplicar repetidamente os elementos do pensamento e os padrões intelectuais desenvolve características intelectuais. Essas características são essenciais para a excelência de pensamento do analista, influenciando o seu tipo de percepção e a integridade de como ele pensa.

a) Característica 1 – Imparcialidade: um pensador imparcial esforça-se em tratar cada ponto de vista relevante de forma isenta e sem preconceitos, evitando distorções. Em geral, tende-se a categorizar pontos de vista dos outros, classificando-os em “favoráveis” (concordantes) e “desfavoráveis” (discordantes). Pensadores imparciais tentam ver os pontos fortes e as limitações de quaisquer raciocínios que avaliam. A imparcialidade implica um esforço consciente para tratar todos os pontos de vista da mesma forma, independentemente dos sentimentos ou interesses pessoais.

b) Característica 2 – Humildade Intelectual: é a sensibilidade do analista acerca de suas possibilidades e limitações de conhecimento sobre o assunto.

c) Característica 3 – Coragem Intelectual: é a disposição para questionar crenças muito importantes para si. Inclui questionar as crenças culturais individuais e dos grupos aos quais pertence e a vontade de expressar os pontos de vista mesmo quando não são populares.

d) Característica 4 – Empatia Intelectual: é a consciência da necessidade de considerar, de forma ativa, pontos de vista diferentes, especialmente aqueles com os quais haja forte discordância. Ela tem o propósito de reconstruir com precisão os pontos de vista e o raciocínio de nossos oponentes e raciocinar a partir de premissas, pressupostos e ideias diferentes das nossas. O analista tem a capacidade de reconhecer discernimento nos pontos de vista dos seus oponentes, da mesma forma que observa preconceitos no seu próprio pensamento.

e) Característica 5 – Integridade Intelectual: consiste em uma autocobrança do analista dos mesmos padrões intelectuais esperados dos outros (sem diferença de padrões).

f) Característica 6 – Perseverança Intelectual: é a disposição para passar por complexidades intelectuais, apesar da frustração inerente à tarefa.

g) Característica 7 – Confiança na razão: significa usar padrões de razão como critério fundamental, por meio do qual se aceita ou se rejeita qualquer crença ou posição. É a capacidade do analista de mudar a sua posição quando as evidências conduzem o raciocínio a um parecer mais razoável. É a capacidade de ver o problema de uma perspectiva mais razoável do que “vencer” uma argumentação.

h) Característica 8 – Autonomia intelectual: significa pensar sobre os problemas usando o próprio pensamento, em vez de aceitar, sem críticas, os pontos de vista dos outros. É a capacidade do analista de, após pensar sobre um problema, a partir de uma perspectiva racional, estar disposto a ficar isolado, não obstante a crítica irracional de outras pessoas.

2.7 TIPOS DE RACIOCÍNIO

2.7.1 Raciocínio é o processo de formar conclusões, julgamentos ou opiniões. O raciocínio auxilia na formação de argumentos com base em evidências sobre atividades observadas. Existem diversos tipos de raciocínio. Neste manual serão tratados os raciocínios dedutivo e indutivo.

2.7.2 RACIOCÍNIO DEDUTIVO

2.7.2.1 O raciocínio dedutivo, às vezes chamado de lógica dedutiva, é o raciocínio no qual a conclusão é uma consequência lógica da premissa. O raciocínio dedutivo depende de tudo ser conhecido sobre um conjunto de problemas antes que uma conclusão possa ser elaborada. Até certo ponto, o raciocínio dedutivo é usado em todas as resoluções de problemas; alguns problemas baseiam-se apenas em raciocínio dedutivo. Porém, o raciocínio dedutivo pode levar a conclusões falsas se a premissa for imprecisa.

2.7.2.2 O desafio para analistas de Inteligência é reconhecer quais conjuntos de problemas podem ser resolvidos usando o raciocínio dedutivo e aplicar o processo de forma eficiente. Por exemplo, o raciocínio dedutivo é bastante útil em análise de vínculos e padrões quando há um volume preciso de informações a analisar.

2.7.2.3 Exemplo:

a) informes e incidentes mostram que a Organização Criminosa (ORCRIM) TANGO está realizando obstruções de trânsito, seguidos de assalto à mão armada, na mesma área, todos os dias;

b) gráficos de eventos de tempo mostram que as atividades de assalto à mão armada ocorrem diariamente entre às 02:00 e 05:00 horas;

c) relatórios informam que o Agente Perturbador da Ordem Pública (APOP) acredita que suas ações de assalto à mão armada são bastante eficientes e que as forças de Segurança Pública não podem parar os ataques; e

d) logo, com base nas informações fornecidas no exemplo acima, o analista pode deduzir que a Organização Criminosa TANGO continuará suas ações de obstrução de trânsito, seguidas de assalto à mão armada. Essa conclusão é apoiada pelo fato de que os criminosos têm um histórico de conduzir ações de bloqueio de rodovias, seguidas de assalto em um determinado local e horário. Além disso, relatórios relacionados indicam que o APOP está confiante em sua capacidade de continuar com sucesso seus assaltos.

2.7.3 RACIOCÍNIO INDUTIVO

2.7.3.1 Raciocínio indutivo, às vezes chamado de lógica indutiva, é um processo cognitivo no qual um indivíduo usa diversos fatos específicos para chegar a uma conclusão geral. O raciocínio indutivo é, geralmente, conduzido em quatro estágios:

- a) Observação (observar os fatos e os dados);
- b) Análise (classificar os fatos, estabelecendo padrões de regularidade);
- c) Inferência (a partir dos padrões, inferir generalizações sobre o relacionamento entre os fatos); e
- d) Confirmação (testar a inferência por meio de mais observação).

2.7.3.2 O raciocínio indutivo é útil quando há informações limitadas sobre um problema. Criar uma carta da situação do inimigo quando o dispositivo exato deste for desconhecido é um bom exemplo do uso de raciocínio indutivo. Com base no que é conhecido sobre as características de ameaça do inimigo, arte operacional, táticas e operações anteriores, o analista poderá inferir como o adversário irá, provavelmente, organizar e manobrar no campo de batalha.

2.7.3.3 Exemplo:

- a) informes indicam que o inimigo irá atacar a posição defensiva do batalhão;
- b) o inimigo, normalmente, ataca com, pelo menos, um poder relativo de combate de 3 para 1 em seu favor, explorando os limites entre tropas pertencentes a unidades diferentes. Além disso, o inimigo prefere atacar durante a noite, para explorar a limitação de nossas tropas no tocante aos aparelhos de visão noturna;
- c) o flanco oeste do batalhão é o limite com outro batalhão de Brigada de Infantaria que se encontra a Leste;
- d) o analista conclui que o inimigo atacará com uma força de valor mínimo de uma brigada durante a noite. O esforço principal do inimigo será no flanco Oeste; e
- e) com base nas informações acima, o analista poderá inferir a Linha de Ação mais provável do inimigo, utilizando o seu banco de dados e o que é conhecido sobre as operações passadas do adversário.

2.8 OPERAÇÕES INTELECTUAIS

2.8.1. O ser humano pode realizar três tipos de operações intelectuais para conhecer determinados fatos e/ou situações:

- a) conceber ideias;
- b) formular juízos; e
- c) elaborar raciocínios.

2.8.2. Essas operações podem ser caracterizadas, para a atividade de Inteligência, como:

- a) Ideia – é a simples concepção, na mente do analista, da imagem de determinado fato ou situação, sem, contudo, qualificá-lo;
- b) Juízo – é a operação intelectual pela qual a mente estabelece uma relação entre ideias; e

c) Raciocínio – é a operação intelectual pela qual a mente, a partir de dois ou mais juízos conhecidos, alcança outro desconhecido, que deles decorre logicamente.

2.8.3. As operações intelectuais, diante das situações que se apresentem, irão influenciar na decisão sobre os tipos de conhecimento a serem produzidos.

2.9 ESTADOS DA MENTE PERANTE A VERDADE

2.9.1 VERDADE

2.9.1.1 Em função da imperfeição dos processos de elaboração mental e da complexidade dos fatos e/ou das situações, admite-se a existência de uma gradação do estado da mente perante a verdade, que vai da certeza à ignorância, dependendo das razões de convicção consolidadas, durante o processo de elaboração mental utilizado.

2.9.1.2 A compreensão de que existe essa gradação de estado da mente perante a verdade permite ao analista identificar o seu próprio estado de convicção, diante da imagem que estabeleceu.

2.9.2 RELAÇÃO SUJEITO-OBJETO

2.9.2.1 A mente do analista, diante de fatos e/ou das situações, pode assumir uma das seguintes condições alternativas:

- a) aceitar integralmente a imagem por ela mesma formada, diante das fortes evidências que se apresentam;
- b) aceitar a imagem, ainda que parcialmente, pela ausência de evidências mais contundentes;
- c) estar incapaz de optar por qualquer imagem, pois algumas evidências conduzem a imagens alternativas e igualmente coerentes; e
- d) estar incapaz de estabelecer qualquer imagem, pela ausência absoluta de evidências.

2.9.2.2 Essas circunstâncias caracterizam os diversos estados da mente perante a verdade, quais sejam: Certeza; Opinião; Dúvida; e Ignorância.

2.9.2.2.1 Certeza

- a) A certeza consiste no acatamento integral, pela mente, da imagem por ela mesma formada, como correspondente a determinado fato e/ou situação.
- b) O acatamento integral é consequência da plena clareza com que o fato e/ou

a situação se mostra à mente do analista, em função das evidências que o cercam. Pode-se afirmar, então, que a evidência é a condicionante primordial da certeza.

c) Por outro lado, é necessário que, ao se avaliar as evidências, sejam utilizados procedimentos criteriosos para interpretá-las corretamente, evitando-se a ilusão da verdade, a principal componente do erro.

2.9.2.2.2 Opinião

a) A opinião é o estado em que a mente acata, embora com reservas, a imagem por ela mesma formada, como correspondente a determinado fato e/ou situação.

b) Esse acatamento parcial decorre da falta de evidências marcantes, que impedem a aceitação integral, por parte do analista, da imagem que este tem do problema. No caso da opinião, ocorre a formação de imagens alternativas, na qual impera uma delas, sem que, no entanto, o analista possa aceitá-la com plena convicção. Nesse caso, as imagens obedecem a uma gradação probabilística, com predominância de uma delas sobre as demais, a qual deverá ser considerada.

2.9.2.2.3 Dúvida

a) A dúvida é o estado em que a mente, em situação de equilíbrio, encontra razões para aceitar e para negar a conformidade da imagem por ela mesma formada com o fato e/ou situação.

b) Nessa situação, a mente se encontra impossibilitada de aceitar ou negar a validade da imagem e tem a sua capacidade de opção provisoriamente suspensa, sentindo-se obrigada a procurar novas evidências sobre o fenômeno.

2.9.2.2.4 Ignorância

A ignorância é o estado da mente que se caracteriza pela inexistência de qualquer imagem de determinado fato e/ou situação.

2.9.2.2.5 Visão Geral dos Estados da Mente Perante a Verdade - Em resumo, o analista pode se posicionar diante de fatos e/ou das situações, conforme o quadro a seguir:

Probabilidade (P) subjetiva de ocorrência do fato e/ou situação	Estado da Mente do Analista	Termo a utilizar na elaboração do Conhecimento
P = 100%	Certeza	- É certo que...
85% ≤ P < 100%	Opinião	- É quase certo que...
60% ≤ P < 85%		- É muito provável que...
40% ≤ P < 60%	Dúvida	- É provável que...
15% ≤ P < 40%	Opinião	- É possível que... (pode ser ou não)
0% < P < 15%		- É pouco provável que...
P = 0%	Certeza	- É quase certo que não...
		- É certo que não...

Tab 2-2 Visão geral dos estados da mente perante a verdade

2.10 TIPOS DE CONHECIMENTO

2.10.1 Os Conhecimentos de Inteligência diferenciam-se em função dos seguintes fatores:

- os diferentes estados da mente em relação à verdade: certeza, opinião, dúvida e ignorância;
- os diferentes graus de complexidade das operações intelectuais empregadas na produção do conhecimento: ideia, juízo e raciocínio; e
- o fato do conhecimento referir-se a fatos e/ou situações passados ou presentes; ou de projeção do seu desdobramento no futuro.

2.10.2 CONHECIMENTO INFORME

2.10.2.1 Conceito – informe é o conhecimento resultante de avaliação de situação ou fato passado ou presente quanto à idoneidade de sua fonte, bem como à veracidade do seu conteúdo.

2.10.2.2 Desdobramento do conceito – na definição apresentada, destacam-se os seguintes aspectos:

- Conhecimento:
 - É a narração oral ou escrita de uma situação ou fato percebido, apreendido e avaliado, por meio da aplicação de metodologia específica.
- Avaliação:

– A operação intelectual empregada pelo analista estabelece relação entre ideias, caracterizando a formulação de juízo e não comportando uma interpretação que possibilite um novo significado.

– A elaboração do Informe exige habilitação para o emprego da Metodologia para a Produção do Conhecimento e da Técnica de Avaliação de Dados.

c) Fatos ou situações passados ou presentes:

– O Conhecimento Informe, constituindo-se num relato, não poderá abordar qualquer tipo de evolução futura.

– O Informe admite qualquer gradação no que se refere ao estado da mente do analista perante a verdade, em função das evidências surgidas (idoneidade de sua fonte e veracidade).

– Na representação desse conhecimento, a gradação do estado mental a que chegou o analista é caracterizada por um código alfanumérico, que será abordado neste capítulo.

2.10.2.3 O Informe é decorrente do emprego da Metodologia para a Produção do Conhecimento. Porém, há casos impostos pela simplicidade do dado obtido e pela observância do Princípio da Oportunidade, onde o emprego da Metodologia é necessário.

2.10.3 CONHECIMENTO INFORMAÇÃO

2.10.3.1 Conceito – informação é o conhecimento resultante de raciocínio elaborado e que expressa a certeza do analista quanto ao significado de situações ou fatos passados ou presentes.

2.10.3.2 Desdobramento do conceito – esta definição conduz aos seguintes aspectos:

a) Conhecimento – neste caso, a expressão tem o mesmo significado daquele entendido para o Conhecimento Informe.

b) Raciocínio – representa o produto da operação intelectual mais apurada, o raciocínio. É um conhecimento que supera a simples descrição ou relato de fatos e/ou situações, exigindo, portanto, uma interpretação.

c) Elaboração – como no caso do Conhecimento Informe, é exigido o domínio de uma metodologia própria para a produção do conhecimento.

d) Expressa a certeza – este conhecimento não admite gradação no que diz respeito ao estado da mente do analista perante a verdade, em função de serem utilizados somente Informações e Informes de mais alto grau de credibilidade (A1).

e) Fatos ou situações passados ou presentes. – por exprimir a certeza do analista, não comporta quaisquer tipos de projeções futuras.

2.10.4 CONHECIMENTO APRECIAÇÃO

2.10.4.1 Conceito – apreciação é o conhecimento resultante de raciocínio elaborado e que expressa a opinião do analista quanto ao significado de situações ou fatos passados, presentes ou de um futuro imediato.

2.10.4.2 Desdobramento do conceito

a) A Apreciação possui grande semelhança com a Informação. Por isso, ao invés do desdobramento de sua definição, como nos casos anteriores, é suficiente realçar as suas diferenças.

b) O mais importante aspecto é o estado da mente do analista ao produzi-las, ou seja:

– Informação: CERTEZA; e

– Apreciação: OPINIÃO.

c) O estado da mente do analista perante a verdade, neste caso (OPINIÃO), decorre da utilização de conhecimentos com o mais alto grau de credibilidade, tanto no julgamento da idoneidade da fonte (avaliação A e B), quanto da veracidade do seu conteúdo (avaliação 1 e 2).

d) Admite-se, no caso da Apreciação, uma pequena projeção que indique o provável desenvolvimento ou consequência do fato em estudo, desde que essa projeção seja de curto prazo e para um futuro próximo.

e) A citada projeção, admitida para a Apreciação, difere substancialmente da evolução prevista para a Estimativa, uma vez que esta emprega técnicas refinadas e complexas que garantem um maior grau de probabilidade de acerto às conclusões obtidas.

f) A Apreciação deve conter os fundamentos que dão sustentação à interpretação externada, permitindo ao usuário proceder um cuidadoso exame dos pontos de vista expressos pelo analista, antes de sua utilização, deixando claro as provas e evidências que fundamentam a conclusão.

2.10.5 CONHECIMENTO ESTIMATIVA

2.10.5.1 Conceito – estimativa é o conhecimento resultante da aplicação de técnicas complexas, elaborado por equipe composta por vários analistas, projetado adiante no tempo, e que expressa a opinião sobre a evolução de um fato ou situação.

2.10.5.2 Desdobramento do conceito

a) Conhecimento

– Aspecto idêntico aos demais casos estudados.

b) Aplicação de técnicas complexas

– A atividade intelectual desenvolvida para elaborar este conhecimento é muito complexa em razão da utilização de técnicas específicas.

c) Equipe composta por vários analistas

– Este tipo de conhecimento é, sem dúvida, o que exige maior capacidade técnica de quem o produz. É indispensável que os analistas tenham raciocínio prospectivo e dominem técnicas acessórias, tratadas em capítulo posterior.

d) Expressar a opinião

– Como a Estimativa visa a projetar fatos e/ou situações para o futuro, a sua abordagem será em termos de probabilidade. Assim, o estado da mente do analista perante a verdade é o da opinião.

e) Evolução de um fato ou situação

– Esta é a característica marcante da Estimativa. Destina-se a prever a evolução futura de fatos e/ou situações a curto, médio ou longo prazo, por meio do emprego de técnicas prospectivas e a partir do estudo de seus antecedentes e da situação atual. Distingue-se da projeção admitida em uma Apreciação pela maior abrangência no tempo e pelo caráter mais confiável.

2.10.6 UTILIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS

2.10.6.1 O conhecimento Informe é também utilizado como “matéria-prima” para a produção dos demais tipos de conhecimentos. Porém, poderá ser difundido nesta forma para os usuários. Para isso, deverão ser considerados:

a) o escalão considerado;

b) a oportunidade; e

c) a simplicidade do fato ou situação abordados.

2.10.6.2 Em função das suas peculiaridades, os conhecimentos Informação, Apreciação e Estimativa são considerados “produtos acabados” da Atividade de Inteligência. Conforme as necessidades de um determinado escalão, esses “produtos” podem ser utilizados, no todo ou em parte, para a elaboração de outros conhecimentos com maior amplitude ou assuntos correlatos.

2.11 TÉCNICA DE AVALIAÇÃO DE DADOS

2.11.1 GENERALIDADES

2.11.1.1 Dado é toda e qualquer representação de fato ou situação, por meio de documento, fotografia, gravação, relato, sensores eletrônicos de vigilância, carta topográfica ou digital e outros meios, não submetida à metodologia para a produção do conhecimento.

2.11.1.2 A Técnica de Avaliação de Dados (TAD) tem por finalidade estabelecer os procedimentos para a aferição da credibilidade de dados, matéria-prima para a produção do conhecimento, condição essencial para que possam ser utilizados na elaboração dos diversos tipos de conhecimento de Inteligência.

2.11.2 CONCEITOS

2.11.2.1 Na aplicação da Metodologia para a Produção do Conhecimento, os dados disponíveis são submetidos à TAD e, dependendo do grau de credibilidade que lhes forem atribuídos, poderão ser utilizados nos diferentes tipos de produção dos conhecimentos de Inteligência.

2.11.2.2 Na produção de um conhecimento de Inteligência, o analista somente utilizará os dados que foram avaliados quanto à credibilidade.

2.11.2.3 O emprego da TAD depende do perfeito entendimento de como ocorre a comunicação do dado entre a fonte (emissor) e o destinatário.

2.11.2.4 Comunicação é a transmissão de dados entre uma fonte e um destinatário.

2.11.2.5 Fonte de dados é tudo aquilo que contém, produz ou apreende um dado. As fontes podem ser pessoas, grupos, organizações, documentos, fotos, vídeos, instalações, equipamentos e qualquer outro elemento do qual se possa extrair dados de interesse para a Inteligência Militar.

2.11.2.6 Avaliador do dado é todo elemento que, ao receber um dado, está habilitado para determinar a sua credibilidade, por conhecer a TAD.

2.11.2.7 Cabe ressaltar que, entre a fonte e o avaliador, poderá existir um elemento intermediário, que se encarrega, simplesmente, de transmitir o dado. Esse elemento é o Canal de Transmissão, que tem condições de perceber, memorizar e descrever um fato ou uma situação.

2.11.2.8 O avaliador deve sempre considerar como o dado chegou ao seu conhecimento, para constatar se o recebeu diretamente da fonte ou por meio de um canal de transmissão (intermediário).

2.11.2.9 Quando a transmissão do dado tiver ocorrido por meio de um intermediário, qualquer que seja ele, o avaliador deverá julgar a fonte e, também, julgar o Canal de Transmissão como fonte, conferindo maior credibilidade à sua avaliação.

2.11.3 APLICAÇÃO DA TAD

2.11.3.1 O dado é avaliado quanto ao:

- a) julgamento da fonte; e
- b) julgamento do conteúdo.

2.11.3.2 O julgamento da fonte (Tab 2-3) tem por finalidade estabelecer o grau de idoneidade da fonte. Consideram-se três aspectos:

- a) Autenticidade;
- b) Confiança; e
- c) Competência.

PARA DETERMINAR	PERGUNTA-SE	VERIFICA-SE
AUTENTICIDADE	- O dado provém realmente da fonte presumida? - Em caso afirmativo, foi nessa fonte que o dado se originou?	- Canais de transmissão ou meios pelos quais passou o dado. - Processos utilizados para identificação e reconhecimento das fontes.
CONFIANÇA	- Qual o envolvimento da fonte no episódio descrito? - Qual o interesse da fonte ao fornecer o dado? - Quais as características pessoais da fonte? - Qual a contribuição já prestada anteriormente?	- Antecedentes (criminal, político, de lealdade, de honestidade etc.). - Padrão de vida é compatível ou não com o seu poder aquisitivo (cargo, emprego, situação em relação ao OI/AI etc.). - Contribuição já prestada (precisão dos dados etc.). - Motivação (ciúme, vingança, patriotismo, pagamento, interesse pessoal etc.).
COMPETÊNCIA	- A fonte está habilitada a perceber e transmitir o dado? - A localização da fonte permite perceber o fato ou a situação que descreve?	- Atributos pessoais da fonte para perceber, memorizar e descrever o fato ou a situação (experiência relativa ao assunto). - Localização da fonte, condições do horário e local da observação.

Tab 2-3 Julgamento da Fonte (forma prática)

2.11.3.3 O julgamento desses três aspectos caracteriza a idoneidade da fonte. Estabelecem-se 6 (seis) categorias para avaliar a fonte, representadas por letras do alfabeto:

- a) “A” – Inteiramente idônea - É aquela que, ao longo do tempo em que vem sendo utilizada, atendeu sempre, de maneira positiva, aos aspectos de

juízo;

b) “B” – Normalmente idônea - Em algumas oportunidades, deixou de atender a um ou mais dos aspectos de juízo;

c) “C” – Regularmente idônea - Coloca-se numa situação intermediária, entre o número de ocasiões em que se conduziu positivamente, ou não, em relação aos aspectos de juízo;

d) “D” – Normalmente inidônea - Na maioria das oportunidades, deixou de atender aos aspectos de juízo;

e) “E” – Inidônea - Deixou de atender sempre aos aspectos de juízo; e

f) “F” – A idoneidade não pôde ser avaliada - A fonte era desconhecida até o momento.

2.11.3.4 O juízo do conteúdo (Tab 2-4) tem por finalidade estabelecer o grau de veracidade do conteúdo do dado. Consideram-se três aspectos:

a) Semelhança;

b) Coerência; e

c) Compatibilidade.

Para Determinar	Pergunta-se	Verifica-se
SEMELHANÇA	- O dado é confirmado por outras fontes?	- Quais os meios transmissores ou meios pelos quais passou o dado? - Há outro dado cujo conteúdo esteja conforme o dado em juízo?
COERÊNCIA	- O dado em juízo apresenta contradições em seu conteúdo?	- Há harmonia interna do dado? - Há encadeamento lógico?
COMPATIBILIDADE	- O dado harmoniza-se com outros conhecidos anteriormente?	- Há relacionamento do dado com o que se sabe sobre o fato ou a situação que é objeto do mesmo? - Qual o grau de harmonia do dado?

Tab 2-4 Juízo do Conteúdo (forma prática)

2.11.3.5 O juízo desses três aspectos caracteriza a veracidade do conteúdo do dado. Estabelecem-se 6 (seis) categorias para avaliar a veracidade do conteúdo do dado, representadas por números:

a) “1” – Confirmado por outras fontes – conteúdo do dado difundido por outras fontes apresenta coerência e compatibilidade;

b) “2” – Provavelmente verdadeiro – conteúdo do dado não foi confirmado por outras fontes, entretanto apresentou coerência e compatibilidade;

- c) “3” – Possivelmente verdadeiro - É aquele conteúdo do dado que, apesar de não ser confirmado, é coerente e possui compatibilidade parcial;
- d) “4” – Duvidoso - Considera-se o conteúdo do dado que, embora coerente, não pôde ser confirmado e é pouco compatível com o que já se conhece sobre o fato ou a situação em julgamento;
- e) “5” – Improvável - É o conteúdo do dado que não apresentou compatibilidade, não pôde ser confirmado, sendo coerente; e
- f) “6” – Veracidade não avaliada - Esse conteúdo do dado não permite ao avaliador analisar nenhum dos parâmetros de julgamento. Nesse caso, os dados que tratam de assuntos rotineiros não devem ser difundidos até que seja possível atribuir-lhes outro grau de veracidade.

2.11.4 PRODUTO DA TAD

2.11.4.1 Após integrar os resultados obtidos no julgamento da fonte e do conteúdo, o analista expressa suas conclusões utilizando o Código de Avaliação de Dados, conforme a combinação das duas colunas da tabela a seguir:

Julgamento da Fonte	Julgamento do Conteúdo
A - Inteiramente idônea	1 - Confirmado por outras fontes
B - Normalmente idônea	2 - Provavelmente verdadeiro
C - Regularmente idônea	3 - Possivelmente verdadeiro
D - Normalmente inidônea	4 - Duvidoso
E - Inidônea	5 - Improvável
F - A idoneidade não pode ser avaliada	6 - A veracidade não pode ser avaliada

Tab 2-5 Resultado da Avaliação do Dado

2.11.4.2 É importante ressaltar que os julgamentos de fonte e de conteúdo são totalmente distintos. Há a tendência de se estabelecer uma correlação linear entre o julgamento da fonte e do conteúdo, resultando em avaliações A-1, B-2, C-3 etc. Na realidade, pode-se ter um dado originado em uma fonte inteiramente idônea, cujo conteúdo seja improvável, o que seria expresso pelo código A-5, por exemplo.

2.12 PONTO DE INTERESSE

2.12.1 Antes de submeter um dado ao processo de avaliação, deve-se definir o ponto de interesse.

2.12.2 Definir o ponto de interesse significa determinar qual o ponto do conteúdo, de um dado recebido, que interessa efetivamente ao analista para desempenho da sua atividade em determinado caso.

2.12.3 A definição prévia do ponto de interesse relativo a um dado auxiliará na identificação da fonte a ser avaliada e determinará o enfoque a ser adotado pelo analista, por ocasião de sua utilização para a elaboração de um conhecimento de Inteligência.

2.12.4 O ponto de interesse é igualmente importante para a redação dos documentos de Inteligência, pois permite a perfeita definição do assunto que está sendo tratado.

2.13 MÉTODOS ANALÍTICOS

2.13.1 O analista de Inteligência deve utilizar métodos analíticos com a finalidade de aumentar o grau de confiabilidade do conhecimento produzido.

2.13.2 TIPOS DE MÉTODOS ANALÍTICOS

2.13.3 São estabelecidos quatro tipos funcionalmente distintos para a análise de Inteligência. Essas abordagens são diferenciadas pela natureza dos métodos analíticos utilizados, pela quantificação, espécie de dados disponíveis e de treinamento esperado ou necessário. As abordagens metodológicas são as seguintes:

- a) julgamento de especialistas;
- b) métodos quantitativos usando dados gerados por peritos;
- c) métodos quantitativos usando dados empíricos; e
- d) análise estruturada.

2.13.3.1 Julgamento de Especialistas

2.13.3.1.1 O Julgamento de Especialistas é a maneira mais tradicional de como uma análise de Inteligência deve ser feita. Quando bem realizado, combina o conhecimento da matéria com o pensamento crítico. Estão incluídos como métodos: o Critério de Evidência, o Método Histórico, o Método de Estudo de Caso e o Raciocínio por Analogia.

2.13.3.1.2 Estes métodos caracterizam-se como sendo um esforço individual no qual o raciocínio permanece amplamente na mente do analista, até que seja escrito em um rascunho de relatório. Nesse sentido, é interessante que os especialistas possuam conhecimentos em relação às línguas estrangeiras.

2.13.3.2 Métodos Quantitativos Usando Dados Gerados por Peritos

2.13.3.2.1 Muitas vezes, os analistas não têm os dados empíricos necessários para analisar um fato ou uma situação. Na ausência de dados empíricos, muitos métodos são projetados para usar dados quantitativos gerados pela opinião de especialistas, por meio de julgamentos de probabilidade subjetiva.

2.13.3.2.2 Procedimentos especiais são usados para levantar esses julgamentos. Esse tipo inclui métodos como Modelagem Dinâmica e Simulação. O treinamento no uso desses métodos é proporcionado por meio de ensino de pós-graduação, em disciplinas como matemática e ciências exatas.

2.13.3.3 Métodos Quantitativos Usando Dados Empíricos

2.13.3.3.1 Dados empíricos quantificáveis são diferentes dos gerados por peritos. A Modelagem Econométrica (conjunto de ferramentas estatísticas com o objetivo de entender a relação entre variáveis econômicas, por meio da aplicação de um modelo matemático) é um exemplo comum desse método.

2.13.3.3.2 Dados empíricos são coletados por vários tipos de sensores, sendo usados, por exemplo, na análise de sistemas de armas. A formação para os analistas desse método é obtida por meio de uma pós-graduação em estatística, em economia ou em ciências exatas.

2.13.3.3.3 Uma das técnicas estruturadas para geração de ideias pode ser usada para identificar as variáveis a serem incluídas em um modelo dinâmico, que usa dados gerados por peritos para quantificar essas variáveis.

2.13.3.4 Análise Estruturada

2.13.3.4.1 Cada técnica analítica estruturada envolve um processo que externa o pensamento do analista de maneira prontamente aparente para os outros, permitindo que ele seja revisto, discutido e criticado parte por parte ou passo a passo.

2.13.3.4.2 A análise estruturada torna-se, frequentemente, um esforço colaborativo, no qual a transparência do processo analítico expõe os analistas participantes às perspectivas divergentes ou conflitantes. Esse tipo de análise diminui o impacto adverso das limitações cognitivas na análise.

2.13.3.4.3 As técnicas de análise estruturada mais utilizadas são o “*Brainstorming*” Estruturado, os Cenários, os Indicadores e a Análise de Hipóteses Concorrentes, Cronologias e Linhas do Tempo, Análise de Vínculos e Mapas Mentais.

2.13.3.5 Nenhum desses métodos é melhor ou mais eficaz que o outro. Todos são necessários, em diferentes circunstâncias, para aperfeiçoar as chances de encontrar a resposta certa. O uso de múltiplos métodos, durante o curso de um único projeto analítico, deve ser a norma, não a exceção. Por exemplo, mesmo uma análise técnica altamente quantitativa pode implicar suposições sobre motivação, intenção ou capacidade, que são melhores tratadas com julgamento de especialistas e/ou análise estruturada.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA PARA A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

3.1.1 A Metodologia para a Produção do Conhecimento consiste na sequência ordenada de procedimentos executados pelo analista, com vistas à produção de um conhecimento de Inteligência de forma racional e com melhores resultados.

3.1.2 É necessário que o analista conheça e empregue a metodologia preconizada, a fim de:

- garantir que todos os aspectos do problema sejam considerados;
- produzir um conhecimento em bases científicas;
- uniformizar procedimentos; e
- assegurar que o usuário confira credibilidade ao conhecimento produzido.

3.1.3 Essa metodologia é aplicável, no todo ou em parte, para a produção de todos os tipos de conhecimentos de Inteligência. De acordo com as peculiaridades de cada tipo, são observados determinados procedimentos preconizados pela metodologia.

3.2 A METODOLOGIA PARA A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

3.2.1 A Metodologia para a Produção do Conhecimento pode ser esquematizada da seguinte forma:

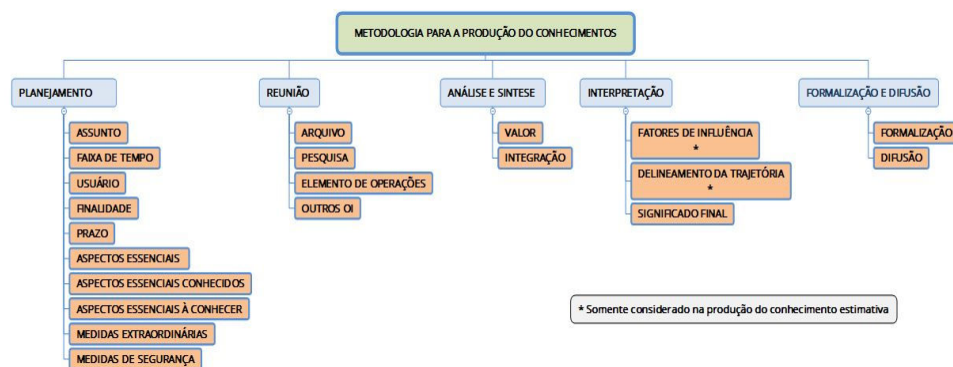


Fig 3-1 Metodologia para a Produção do Conhecimento

3.2.2 As cinco fases do método não implicam procedimentos rigorosamente ordenados e nem têm limites precisos. São fases que se interpenetram, interrelacionam e interdependem.

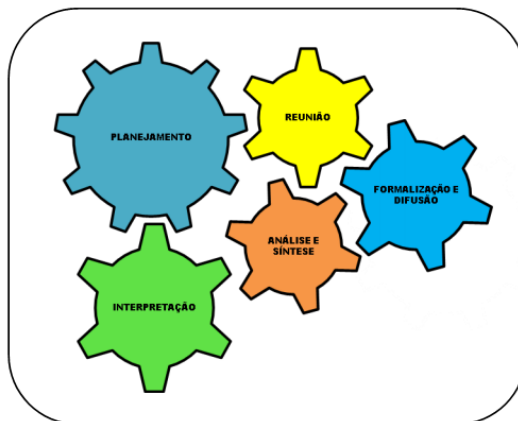


Fig 3-2 Fases da Metodologia para a Produção do Conhecimento

3.2.3 Esse entendimento é importante para que a metodologia não se transforme em fator de limitação do pensamento crítico, mas que seja, de fato, o suporte do analista.

3.2.4 Por exemplo, se durante a fase de Interpretação, o analista ainda necessitar de dados para determinado aspecto da análise, ele poderá desencadear novas buscas (fase da Reunião).

3.2.5 Portanto, a metodologia deve ser entendida no seu conjunto, tanto as cinco fases, quanto os procedimentos que compõem cada uma delas.

3.2.6 Nos casos de pouca complexidade, não são necessariamente cumpridos todos os procedimentos da interpretação. Assim, é possível passar diretamente da integração para o significado final.

3.2.7 As técnicas analíticas estruturadas são ferramentas que apoiam todas as fases da Metodologia para a Produção do Conhecimento.

3.3 FASES DA METODOLOGIA PARA A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

3.3.1 1ª FASE - PLANEJAMENTO

3.3.1.1 É a fase na qual o analista de Inteligência, encarregado de produzir um conhecimento, realiza o estudo preliminar e geral do problema e estabelece os procedimentos necessários para cumprir a missão.

3.3.1.2 Nessa fase, o analista de Inteligência define os fins a atingir e a maneira de atingi-los.

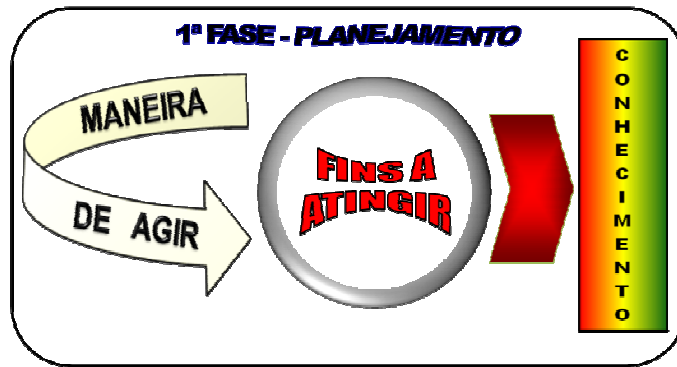


Fig 3-3 1ª Fase de Planejamento

3.3.1.3 Durante a fase do planejamento, o analista adota os seguintes procedimentos:

- a) determinação do assunto a ser abordado;
- b) determinação da faixa de tempo em que o assunto deve ser considerado;
- c) determinação do usuário do conhecimento;
- d) determinação da finalidade do conhecimento;
- e) determinação do prazo disponível para a produção do conhecimento;
- f) identificação dos aspectos essenciais do assunto
- g) identificação dos aspectos essenciais conhecidos;
- h) identificação dos aspectos essenciais a conhecer;
- i) previsão de medidas extraordinárias; e
- j) adoção de medidas de segurança, se for o caso.

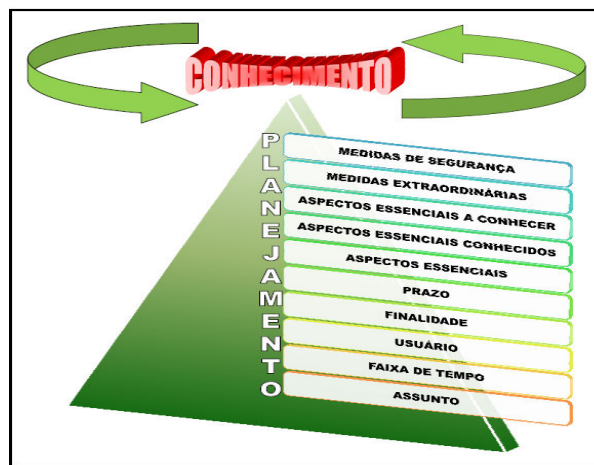


Fig 3-4 Procedimentos do Planejamento

3.3.1.3.1 Determinação do Assunto a Ser Abordado

- a) Este procedimento consiste em determinar o fato ou a situação, objeto do conhecimento a ser produzido.
- b) O assunto é, normalmente, definido por meio de uma expressão oral ou escrita, respondendo às seguintes perguntas:
- O quê?
 - Quem?
 - Onde?
- c) Durante a fase do planejamento, a determinação do assunto é, muitas vezes, provisória, pois, ao término do trabalho, poderá ser necessário redefini-lo, de acordo com a representação final do fato ou da situação enfocada.

3.3.1.3.2 Determinação da Faixa de Tempo em que o Assunto Deve Ser Considerado

- a) Este procedimento consiste em estabelecer a amplitude do tempo para o estudo considerado. Trata-se, portanto, de determinar a abrangência do assunto.
- b) A determinação da faixa de tempo é feita levando-se em conta, sobretudo, as necessidades do usuário do conhecimento em produção.

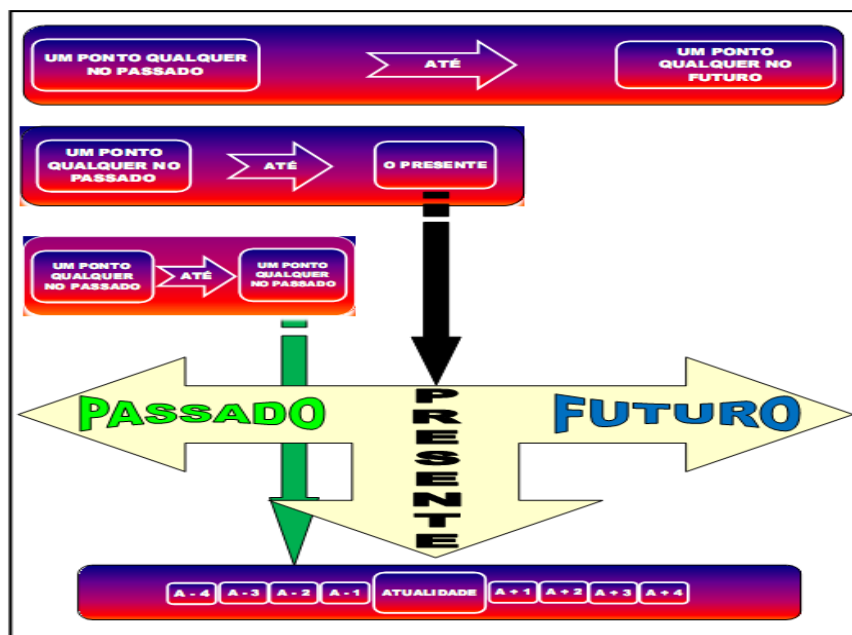


Fig 3-5 Procedimentos do Planejamento

3.3.1.3.3 Determinação do Usuário do Conhecimento

- a) A execução deste procedimento objetiva indicar a autoridade que, pelo menos potencialmente, usará o conhecimento que estará sendo produzido.

- b) Esse procedimento visa a ajustar o conhecimento que está sendo produzido ao nível do usuário e a auxiliar a definição de prioridades.
- c) Um conhecimento é produzido nas seguintes situações:
 - em atendimento a um Plano de Inteligência;
 - em consequência de um estímulo externo específico; e
 - por iniciativa própria da Seção (Agência) de Inteligência.
- d) O analista deverá definir a autoridade a que se destina o produto e, no caso de haver mais de um usuário, a prioridade de atendimento.
- e) A determinação do usuário visa, principalmente, a estabelecer o nível de profundidade do conhecimento a ser produzido e o escalão que o utilizará.

3.3.1.3.4 Determinação da Finalidade do Conhecimento

- a) Este tópico diz respeito à utilização, pelo usuário, do conhecimento em produção.
- b) Nem sempre é possível a determinação dessa finalidade. Nesse caso, o planejamento é orientado para esgotar o assunto tratado, de tal modo que o usuário venha a encontrar subsídios úteis à sua atuação.
- c) O correto entendimento do processo decisório e, conseqüentemente, das atribuições próprias de cada uma das autoridades, facilita a determinação da finalidade do conhecimento.
- d) Mais uma vez, observa-se como o método é integrado, pois a definição do usuário (procedimento anterior) está inter-relacionada com a determinação da finalidade.

3.3.1.3.5 Determinação do Prazo Disponível para a Produção do Conhecimento

- a) Este procedimento consiste em determinar o tempo disponível para a produção do conhecimento.
- b) Nos casos de produção do conhecimento em obediência a um Plano de Inteligência, ou em consequência de estímulos específicos, é normal que os prazos sejam previamente estabelecidos.
- c) Quando esses prazos não estão previamente determinados, são eles estabelecidos com base:
 - no correto entendimento do desenrolar do processo decisório e da dinâmica de atuação das estruturas de Inteligência nesse processo;
 - na importância do trabalho em execução e do seu usuário; e
 - na complexidade do trabalho que está sendo desenvolvido.
- d) A correta determinação do prazo constitui um fator preponderante para que o conhecimento em produção seja utilizado em tempo hábil, atendendo ao princípio da oportunidade.
- e) Determinará, também, a abrangência do assunto, pois, quanto menos tempo dispuser o analista para finalizar o seu estudo, menor quantidade de dados e conhecimentos poderá reunir.

3.3.1.3.6 Identificação dos Aspectos Essenciais do Assunto Abordado

- a) Neste passo, realiza-se um levantamento dos aspectos essenciais que deverão ser abordados, para que o assunto possa ser esclarecido. Compõe um

arcabouço preliminar do conhecimento em produção, coerente com as considerações a respeito do usuário e da finalidade anteriormente abordadas.

b) O levantamento dos aspectos essenciais deve ser flexível, de tal modo que possa ser, eventualmente, redimensionado, de acordo com mudanças imprevistas na configuração do assunto e/ou do fato ou da situação ao longo do trabalho de produção do conhecimento.

c) Trata-se de listar o que o analista, nesta etapa do estudo, necessita saber para extrair conclusões sobre o assunto estudado. Tal lista poderá ser ampliada ou sofrer supressões em decorrência da evolução do estudo.

3.3.1.3.7 Identificação dos Aspectos Essenciais Conhecidos

a) Este procedimento consiste em verificar, dentre os aspectos essenciais já determinados, aqueles para os quais já se tenha algum tipo de resposta, antes do desencadeamento de qualquer medida de reunião.

b) Sendo o planejamento de uso estritamente pessoal do analista, o seu equacionamento é livre. Em razão disso, especificamente quanto à verificação dos aspectos essenciais conhecidos, poderá variar desde a simples indicação dos aspectos já conhecidos até o relacionamento de todas as respostas que a eles se vinculem.

c) É indispensável que, dos aspectos essenciais conhecidos, sejam separadas as respostas completas das incompletas e as que expressam certeza daquelas que apresentam algum grau de incerteza.

d) A execução desse procedimento é fundamental para a verificação dos aspectos essenciais a conhecer (próxima subfase).

3.3.1.3.8 Identificação dos Aspectos Essenciais a Conhecer

a) Esta tarefa consiste, basicamente, na verificação dos aspectos essenciais para os quais o analista:

- não tenha, em seu acervo, qualquer resposta;
- necessite de novos elementos de convicção para as respostas já à sua disposição; e
- necessite completar as respostas já disponíveis.

b) Este procedimento será materializado em uma listagem do que obter para atender aos casos acima, como forma de preparar, com objetividade, a fase da reunião.

c) Na prática, o procedimento proposto é o resultado do levantamento dos Aspectos Essenciais (necessários ao assunto) menos os Aspectos Essenciais Conhecidos (excluídos os incompletos e os que não expressam certeza).

3.3.1.3.9 Previsão de Medidas Extraordinárias

a) Este procedimento se traduz na previsão de medidas que extrapolem os recursos normais da estrutura de Inteligência e que se mostrem indispensáveis à produção do conhecimento (pesquisas de opinião, contratação de especialistas etc.).

b) Medidas desse tipo, normalmente, são previstas somente nos níveis mais elevados da estrutura de Inteligência, particularmente no nível estratégico.

3.3.1.3.10 Adoção de Medidas de Segurança

- a) Já no planejamento, o analista identifica e estabelece as medidas necessárias à proteção das ações que estão sendo desenvolvidas (os próprios procedimentos do planejamento já configuram ações de produção) e do resultado que, gradualmente, vem sendo obtido. Para isso, adota medidas cautelares (com base, principalmente, na natureza do assunto tratado), que se estendem por toda a produção do conhecimento.
- b) Este é um procedimento considerado muito relevante, já que é da própria essência da atividade de Inteligência a vinculação entre a produção e a proteção do conhecimento.
- c) Há de se considerar que a adoção de medidas de segurança poderá ser um fator de limitação das ações desenvolvidas nas demais fases da metodologia.

3.3.2 2ª FASE - REUNIÃO

3.3.2.1 A reunião é a fase da produção do conhecimento onde o analista de Inteligência procura reunir conhecimentos e/ou dados que respondam e/ou completem os aspectos essenciais a conhecer.

3.3.2.2 Dois tipos de medidas podem fazer-se presentes nesta fase: a coleta e a busca. A coleta é a obtenção de conhecimento e/ou dado disponível. Por disponível, entende-se o fato de o conhecimento e/ou dado ser de livre acesso a quem procura obtê-lo.

3.3.2.3 A busca é a obtenção de dados que requer o emprego de técnica(s) operacional(is).

3.3.2.4 Enquadra-se em dois tipos: sistemática e exploratória.

- a) A busca sistemática caracteriza-se por ser contínua, produzindo um fluxo constante de dados sobre o fato ou a situação cuja evolução deve ser acompanhada.
- b) A busca exploratória caracteriza-se por ser eventual, proporcionando dados sobre um assunto específico, em determinado momento.

3.3.2.5 As ações de reunião são as seguintes:

- a) consulta aos arquivos e ao banco de dados da Seção (Agência) de Inteligência;
- b) pesquisa;
- c) acionamento dos meios de obtenção; e
- d) ligação com outras estruturas de Inteligência.

3.3.2.6 Estes procedimentos não obedecem necessariamente à sequência exposta. Alguns critérios deverão ser observados para se determinar a sequência ideal em cada caso, partindo de:

- a) procedimentos mais simples para os mais complexos;
- b) procedimentos de menor custo para outros mais dispendiosos;

- c) procedimentos de nenhum ou pouco risco para outros mais arriscados; e
- d) esgotamento, na medida do possível, da capacidade de reunião própria, antes de recorrer a outras Seções (Agências) de Inteligência.

3.3.2.7 Não há, dentre os critérios apresentados, qualquer um que se sobreponha aos demais em importância. No julgamento da sequência de procedimentos que adotará na reunião, o analista de Inteligência deverá, além dos critérios, considerar fatores como a urgência na produção do conhecimento, amplitude do assunto tratado, grau de sigilo etc.

3.3.2.8 Consulta aos Arquivos e ao Banco de Dados da Seção (Agência) de Inteligência

3.3.2.8.1 Este procedimento consiste em procurar, nos arquivos e no banco de dados da própria Agência a que pertence o analista de Inteligência, conhecimentos e/ou dados que interessem ao trabalho.

3.3.2.8.2 Convém aqui destacar o papel fundamental desempenhado pelo arquivo e pelo banco de dados de uma Seção (Agência) de Inteligência, como principais fontes de dados à disposição do analista, durante a reunião.

3.3.2.8.3 No entanto, para que o arquivo e o banco de dados sejam úteis e eficientes, é necessário que sejam abastecidos, em caráter regular e sistemático. É também necessário que o analista de Inteligência saiba acessá-los, seguindo as normas estabelecidas.

3.3.2.8.4 A biblioteca da Seção (Agência) de Inteligência é considerada como integrante do arquivo, logo, a sua consulta enquadra-se neste tópico.

3.3.2.9 Pesquisa

3.3.2.9.1 A pesquisa consiste em procedimento realizado pelo analista de Inteligência e por seus auxiliares diretos. Ela traduz-se por contatos com pessoas, estudos em bibliotecas públicas ou privadas, levantamento de dados em fontes abertas e ligações formais e/ou informais com organizações que não possuam estrutura de Inteligência.

3.3.2.9.2 Como resultado da pesquisa, o especialista de Inteligência reunirá exclusivamente dados, quaisquer que sejam a forma, a profundidade ou outra característica que possam ter. Os dados reunidos serão submetidos à TAD.

3.3.2.10 Acionamento dos Meios de Obtenção

3.3.2.10.1 Este procedimento consiste em acionar os meios de obtenção do Comando a que pertence a Seção (Agência) de Inteligência.

3.3.2.10.2 O acionamento dos meios de obtenção orgânicos do Comando a que pertence a Seção (Agência) de Inteligência é feito por meio de uma Ordem de Busca para os elementos especializados e por coordenação no âmbito das células dos estados-maiores para os meios não especializados.

3.3.2.10.3 O analista de Inteligência precisa conhecer a efetiva capacidade do meio de obtenção a ser acionado e avaliar a real necessidade do conhecimento para que não haja riscos à segurança, no caso de acionamento inadequado, ou mesmo desnecessário, desses elementos de obtenção de dados.

3.3.2.11 Ligação Com Outras Seções (Agências) de Inteligência

3.3.2.11.1 Este procedimento consiste em solicitar o apoio de outras estruturas de Inteligência, pertencentes ou não a Força Terrestre, para a obtenção de conhecimentos que interessem ao trabalho em elaboração. É preciso considerar, também, os riscos inerentes a esse acionamento.

3.3.2.11.2 A solicitação do apoio de outras Seções (Agências) de Inteligência é feita por meio de um Pedido de Inteligência.

3.3.3 3ª FASE - ANÁLISE E SÍNTESE

3.3.3.1 A análise consiste na decomposição dos dados e/ou conhecimentos reunidos, em suas partes constitutivas relacionadas aos Aspectos Essenciais levantados e no exame de cada uma delas, tendo em vista estabelecer suas relações com o assunto objeto da produção do conhecimento.

3.3.3.2 A síntese é uma ação que se desenvolve do simples para o complexo, reunindo as partes analisadas em um todo, compondo um conhecimento coerente.

3.3.3.3 A fase da análise e síntese abrange os seguintes procedimentos:

- a) determinação do valor dos conhecimentos e/ou dados reunidos; e
- b) integração.

3.3.3.3.1 Determinação do Valor dos Conhecimentos e/ou Dados Reunidos

a) Este procedimento compreende a verificação de dois aspectos dos conhecimentos e/ou dados reunidos:

- pertinência; e
- credibilidade.

b) A verificação da pertinência é feita por meio de um estudo sobre o interesse dos conhecimentos e/ou dados reunidos para o trabalho.

c) Esse estudo é iniciado por um exame preliminar do relacionamento dos conhecimentos e/ou dados com o assunto. Materializa-se pela decomposição de cada um deles em frações significativas, isto é, em frações que tenham relação com os aspectos essenciais determinados na fase do planejamento.

d) Por vezes, partes de conhecimentos e/ou dados reunidos são considerados de utilidade para o trabalho em andamento, embora não tenham correspondência com qualquer aspecto essencial determinado no planeamento. No caso, o rol de aspectos essenciais deve ser alterado por meio da inclusão de novos aspectos ao assunto.

e) A verificação da credibilidade é inicialmente feita por meio dos seguintes procedimentos:

- da observação dos tipos de conhecimentos reunidos e, no caso do conhecimento Informe, do indicativo de credibilidade apostado na origem; e
- de um trabalho de julgamento das fontes e dos conteúdos dos dados obtidos na reunião, mediante o emprego da TAD.

f) A verificação da credibilidade é consolidada por um trabalho no qual as frações significativas são comparadas entre si e com o que o próprio analista sabe sobre o assunto.

g) Ao final do procedimento de determinação do valor dos conhecimentos e/ou dados reunidos será obtida uma série de frações significativas graduadas em credibilidade.

h) Esse resultado poderá ensejar novas medidas de reunião, se julgado que determinadas frações significativas possuem credibilidade insuficiente para serem aproveitadas.

3.3.3.3.2 Integração

a) O procedimento em questão consiste em montar um conjunto coerente e ordenado com base nas frações significativas já trabalhadas.

b) Enfatize-se que o aproveitamento de uma fração significativa varia de acordo com o tipo de conhecimento que se pretende produzir. Porém, é desejável que sejam aproveitadas principalmente frações significativas com grau máximo de credibilidade.

c) Para a montagem de um conjunto coerente e ordenado, é conveniente observar o rol de aspectos essenciais estabelecido na fase do planeamento e, eventualmente, reajustado quando da determinação do valor dos conhecimentos e/ou dados reunidos.

d) Os aspectos essenciais formam um arcabouço do conhecimento em produção, constituindo uma orientação a ser necessariamente observada na fase de integração.

e) No caso da produção do conhecimento Informe, a fase da interpretação é suprimida, passando-se, diretamente, para a fase da formalização e difusão.

f) É oportuno salientar que, para a elaboração do conhecimento Informe, devem ser produzidos tantos Informes quantas forem as frações significativas de diferentes graus de credibilidade.

3.3.4 4ª FASE – INTERPRETAÇÃO

3.3.4.1 A interpretação é a fase da produção do conhecimento na qual o analista de Inteligência estabelece o significado do fato ou da situação em estudo. É nessa fase que, alicerçado nos procedimentos realizados

anteriormente e fazendo uso de operações de raciocínio, o analista estabelece a sua imagem da realidade.

3.3.4.2 A fase da Interpretação comporta os seguintes procedimentos:

- a) Estudo dos Fatores de Influência;
- b) Delineamento da Trajetória; e
- c) Significado Final.

3.3.4.3 Nos casos da produção dos conhecimentos Informação e Apreciação, não são executados todos os procedimentos da interpretação. Nessas situações, é possível passar diretamente da integração para o significado final.

3.3.4.4 Enfatiza-se que a Metodologia para a Produção do Conhecimento de Inteligência não é composta de fases e etapas rigorosamente ordenadas e com limites precisos. Essa afirmação é particularmente válida para a interpretação, onde os procedimentos desenvolvidos se interpenetram de tal forma que qualquer tentativa de ordenação e delimitação se torna difícil. Desse modo, a sequência apresentada a seguir somente é cabível para fins de estudo.

3.3.4.5 Conceitos Básicos da Interpretação

3.3.4.5.1 A execução da fase da interpretação exige o entendimento dos seguintes conceitos:

- a) Fatores de Influência - São as variáveis que determinam o delineamento da trajetória do fato ou da situação em estudo. Correspondem às causas que condicionam a trajetória do fenômeno;
- b) Delineamento da Trajetória - É o encadeamento sistemático, com base na integração, de todos os aspectos conhecidos relacionados com o fato ou a situação em estudo, dentro de uma cadeia de causa e efeito. Os limites a serem considerados para o delineamento da trajetória são: o início da faixa de tempo, identificada na fase do planejamento e em determinado ponto no passado, no presente ou no futuro;
- c) Significado Final - É o resultado da fase da interpretação. Compreende a imagem, formulada pelo analista, representativa do fato ou da situação em estudo;
- d) Continuidade - Consiste na manutenção das tendências do desenvolvimento do fato ou da situação em estudo; e
- e) Descontinuidade - Consiste na mudança das tendências do desenvolvimento do fato ou da situação em estudo.

3.3.4.6 Estudo dos Fatores de Influência

3.3.4.6.1 O estudo dos fatores de influência compreende a identificação e a ponderação dos fatores que determinam a trajetória do fato ou situação considerada. Dependendo do espaço de tempo em que se situa o fenômeno, há duas situações possíveis:

a) Interpretação de fato ou da situação passados e/ou presentes - Nessa circunstância, os fatores de influência são passíveis de serem identificados e ponderados com precisão e os eventos que caracterizam a trajetória são conhecidos. O estudo será conduzido desde o início da faixa de tempo previsto na fase do planejamento até um determinado ponto do passado ou do presente. Essa situação ocorre, particularmente, na produção dos conhecimentos Informação e Apreciação.

b) Interpretação voltada para o futuro - Em trabalhos prospectivos, a trajetória do fenômeno será estimada, do presente até um ponto futuro, em função do estudo dos fatores de influência que o analista concluir que poderão atuar naquele período.

3.3.4.6.2 A identificação e a ponderação dos fatores de influência ocorrem simultaneamente, pois são procedimentos inter-relacionados e interdependentes.

3.3.4.6.3 No caso de interpretação de fato ou situação do passado e/ou do presente, os fatores de influência, na maioria das vezes, são encontrados na etapa da integração e identificados pela sua representatividade no delineamento da trajetória da situação. Algumas vezes, são referidos a partir de evidências contidas na integração.

3.3.4.6.4 Na produção do conhecimento Estimativa, após realizar os procedimentos preconizados para a interpretação de fato ou situação do passado e/ou do presente, o analista deverá considerar o seguinte, para a identificação dos fatores de influência que atuarão no futuro:

- a) fatores que modelaram a trajetória da situação e que não possuam potencialidades para influenciá-la no futuro;
- b) fatores que modelaram a trajetória da situação e que possuam potencialidades para influenciá-la no futuro;
- c) fatores que, embora ausentes na situação estudada, dela sejam inferidos como virtualmente integrados aos desdobramentos dessa situação no futuro; e
- d) fatores eventualmente impostos pelo usuário como pressupostos a serem integrados nos desdobramentos da situação no futuro.

3.3.4.6.5 A ponderação compreende o estudo dos seguintes aspectos de um fator de influência: variação em frequência e variação em intensidade.

a) A variação em frequência é aferida verificando-se o comportamento do fator, no que diz respeito à sua presença e ausência, durante o período em que se delineou a trajetória do assunto estudado. Nos trabalhos prospectivos é avaliada a capacidade de o fator permanecer influenciando, contínua ou intermitentemente, os desdobramentos da situação.

b) Quanto ao aspecto da variação em intensidade, verifica-se o comportamento do fator no que se refere às oscilações da força de sua influência no delineamento da trajetória do assunto estudado. Em casos de trabalhos prospectivos (admitindo o pressuposto de que o fator, de algum modo,

permanecerá influenciando os desdobramentos da situação), a variação em intensidade é ponderada, também, avaliando-se a força que exercerá nos desdobramentos da situação.

3.3.4.6.6 No que se refere aos fatores inferidos e aos fatores impostos, a ponderação dos aspectos das variações em frequência e intensidade é feita mediante avaliações sobre os comportamentos que terão esses fatores na situação.

3.3.4.6.7 Não há regras precisas para o estudo dos fatores de influência; contudo, o analista de Inteligência pode se valer de técnicas acessórias, que podem ser de muita utilidade para a sua execução.

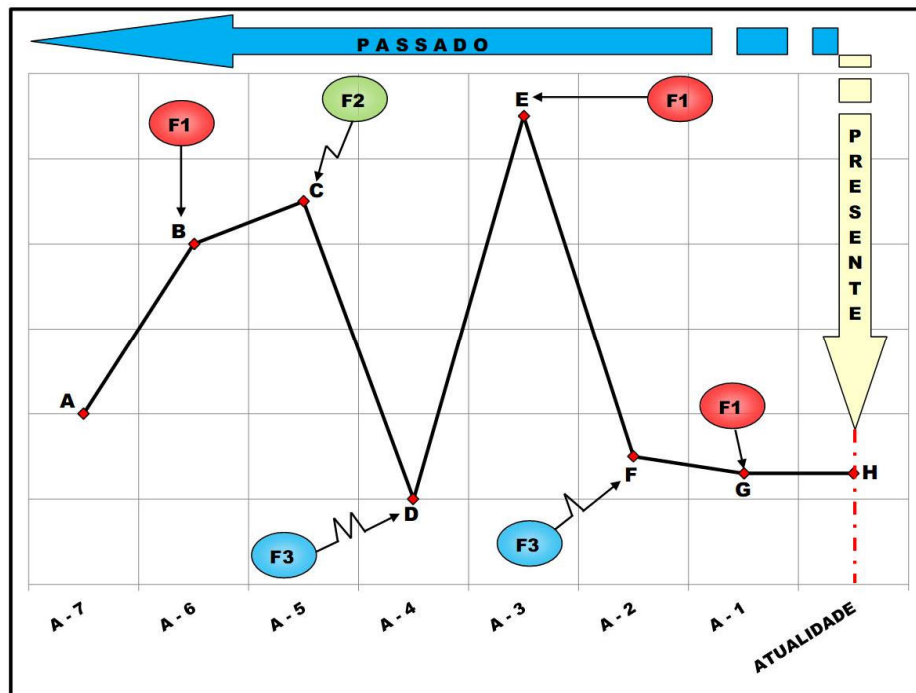


Fig 3-6 Fatores de Influência

3.3.4.6.8 A figura anterior procura demonstrar o relacionamento de fatores de influência identificados e o delineamento da trajetória de um assunto hipotético, dos quais se pode extrair as seguintes considerações:

a) quanto à frequência:

FATOR	REPRESENTAÇÃO	OCORRÊNCIA	FREQUÊNCIA
F1		B, E e G	ALTA
F2		C	FRACA
F3		D e F	MÉDIA

Fig 3-7 Fatores de Influência: quanto à frequência¹

b) quanto à intensidade:

FATOR	REPRESENTAÇÃO	OCORRÊNCIA	INTENSIDADE
F1		B	MÉDIA
		E	FORTE
		G	FRACA
F2		C	FORTE
F3		D	FORTE
		F	FORTE

Fig 3-8 Fatores de Influência: quanto à intensidade²

¹ A definição da frequência com que o fator de influência foi identificado no delineamento da trajetória varia de caso para caso, sendo estabelecida pelo analista em função do somatório global de todas as ocorrências do referido fator.

² A gradação da intensidade em forte, média ou fraca é, também, estabelecida pelo analista. Para esse caso específico, foram ponderadas as oscilações da força dos fatores de influência levantados na figura 3-8.

3.3.4.6.9 Assim sendo, somente para fins desse exemplo, considerou-se que três ocorrências indicam frequência alta, duas conduzem para um índice médio e uma ocorrência deve ser definida como baixa frequência.

3.3.4.6.10 É importante ressaltar que os fatos em estudo nem sempre se comportarão da forma apresentada na figura 3-7 e, tampouco, o estudo desses fatos será tão simples. Outras escalas, inclusive numéricas, poderão ser utilizadas para a medição da frequência e da intensidade dos fatores de influência, dependendo das técnicas disponíveis e da sensibilidade de cada analista para mensurá-las.

3.3.4.6.11 Relacionamento do Estudo dos Fatores de Influência Com os Tipos de Conhecimentos

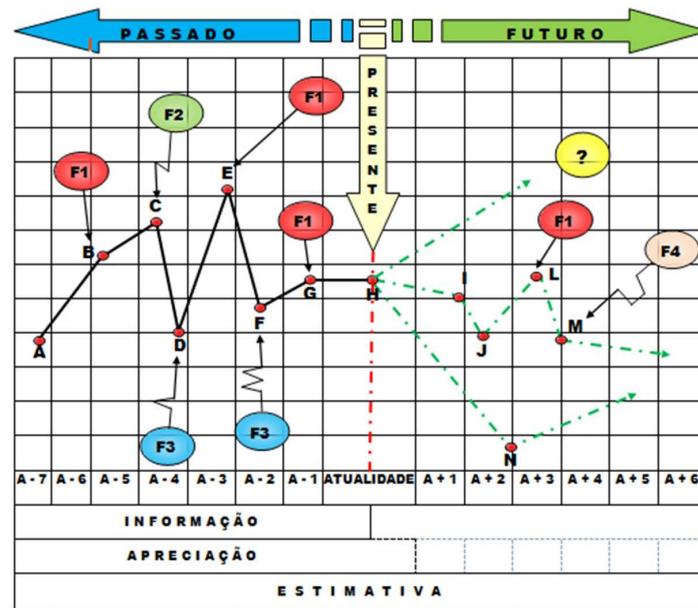


Fig 3-9 Relacionamento do estudo dos fatores de influência com os tipos de conhecimentos

3.3.4.6.12 A figura 3-10 representa a evolução de um fato hipotético analisado, desde um ponto no passado até a atualidade, e um cenário futuro que contemple três possíveis evoluções.

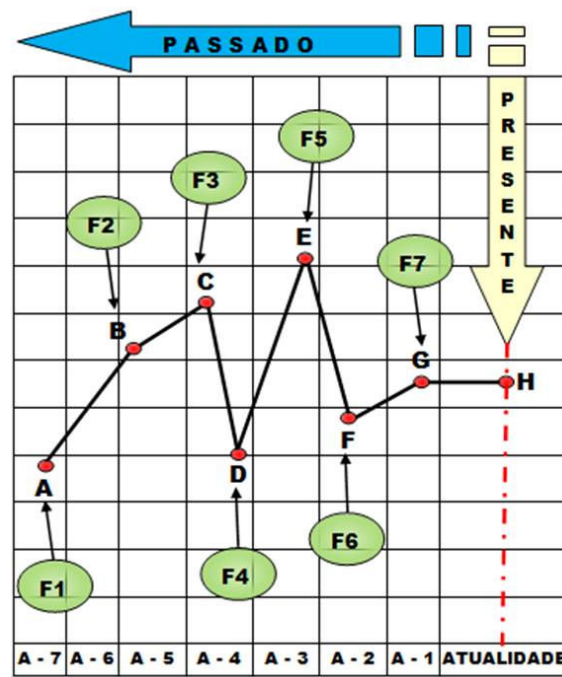


Fig 3-10 Delineamento da trajetória ³

3.3.4.6.13 É importante ressaltar que a projeção no futuro, como a figura procura destacar, não se faz de forma linear. Técnicas acessórias sofisticadas, empregadas por equipes de analistas, possibilitam a visão prospectiva do desenvolvimento do fenômeno estudado.

3.3.4.6.14 Alguns fatores de influência, já detectados anteriormente, poderão persistir no futuro, como mostra a figura acima, que indica a potencialidade da permanência do fator F1. Entretanto, fatores inferidos ou mesmo impostos,

³ Em A, por ação do fator de influência F1, a situação se desenvolveu de forma ascendente até B, quando por força de F2 se estabilizou até C. Em C, o fator de influência (F3) forçou a mudança para D, quando surgiram novos fatores de influência (F4) que novamente modificaram a trajetória até E. Da mesma forma, F e G são pontos de descontinuidade que modificaram substancialmente a trajetória até o presente.

representados pelo fator apontado F4, poderão indicar uma trajetória futura completamente diferente.

3.3.4.7 Delineamento da Trajetória

3.3.4.7.1 Este procedimento nada mais é do que o encadeamento sistemático, com base na integração, de aspectos relacionados com o assunto, objeto do trabalho em execução. Integra todos os elementos fundamentais, dentro de um encadeamento lógico de causa e efeito, definindo, desta forma, um delineamento da trajetória do assunto.

3.3.4.7.2 Os limites de tempo a serem considerados para o delineamento da trajetória são:

- a) o início da faixa de tempo identificada na fase do planejamento; e
- b) determinado ponto do passado ou o próprio presente.

3.3.4.7.3 O procedimento em questão pressupõe o emprego, pelo analista de Inteligência, de técnicas acessórias para a identificação e interpretação de continuidades, descontinuidades e de correlações entre os fenômenos que constituem uma cadeia de causalidade. O emprego dessas técnicas varia, naturalmente, com a complexidade do assunto.

3.3.4.7.4 Em algumas ocasiões, o delineamento da trajetória significa praticamente o término do trabalho, restando apenas transmiti-lo ao usuário. São os casos em que o conhecimento se limita a traduzir o comportamento de uma situação em determinado período que se estende desde o passado até o presente. Em outras circunstâncias, pode ser apenas parte do significado da situação, de modo que se torne possível compreendê-la na sua plenitude.

3.3.4.7.5 Finalmente, o delineamento da trajetória se presta para subsidiar a execução de novos procedimentos. Isso ocorre quando o conhecimento que está sendo produzido tem por objetivo traduzir a provável evolução de um fato ou de uma situação até determinado ponto no futuro.

3.3.4.8 Significado Final

3.3.4.8.1 É o resultado da fase da interpretação. Compreende a imagem representativa do fato ou da situação em estudo, formulada pelo analista. Neste momento, os resultados dos procedimentos anteriormente executados são revistos. Admitidos em conjunto, podem, eventualmente, assumir novas configurações.

3.3.4.8.2 Quando o analista de Inteligência chega a esse ponto da fase da interpretação, ele já tem em mente, pelo menos, um esboço da representação do problema em estudo. Para tanto, contribuíram:

- a) o seu gradativo acesso aos elementos do problema em estudo; e

b) as naturais operações de associação dos elementos que seu raciocínio, espontaneamente, realizou, quando da execução dos procedimentos anteriores.

3.3.4.8.3 Assim, o significado final será mais um procedimento de aperfeiçoamento do esboço, do que um procedimento de descoberta integral da resposta do problema em questão.

3.3.4.8.4 Os procedimentos desenvolvidos na fase da interpretação constituem, essencialmente, operações de raciocínio. Esses procedimentos tendem a crescer em complexidade, à medida que se evolui na execução dessa fase. A evolução conduz a dois tipos de situação: a interpretação de fato ou da situação passados e/ou presentes; e a interpretação voltada para o futuro.

a) Interpretação de fato ou da situação passados e/ou presentes - Conforme mencionado, a interpretação de uma situação estudada poderá constituir o próprio delineamento da trajetória experimentado por esta situação em um período considerado. Neste caso, o trabalho de produção do conhecimento está praticamente encerrado, restando apenas formalizá-lo e difundi-lo para o usuário. Há ocasiões, no entanto, em que a interpretação pode representar outros aspectos da situação estudada, considerando ou não o delineamento da trajetória. Nas situações acima relatadas, são produzidos conhecimentos dos tipos Informação e Apreciação.

b) Interpretação voltada para o futuro - Nessa circunstância, o analista de Inteligência faz uma associação do estudo dos fatores de influência em relação ao futuro e do estudo do delineamento da trajetória, visando a formar a base que sustentará, em um segundo passo, a conclusão do raciocínio.

3.3.4.8.5 Na associação, os elementos são considerados de forma diferenciada, de acordo com as peculiaridades e o valor de cada um, no âmbito do problema em estudo.

3.3.4.8.6 Por meio de deduções e/ou induções é estabelecido um significado para todo o conjunto em que são definidas as relações entre os diferentes elementos e, ainda, a consistência de cada um deles. Algumas técnicas de Análise Estruturada, citadas no capítulo 4, são recursos importantes para o desenvolvimento desta etapa do trabalho.

3.3.4.8.7 A partir dessa base, procede-se o estabelecimento de hipótese ou hipóteses de desdobramento da situação estudada. Esse procedimento não consiste, necessariamente, em determinar meros prolongamentos lineares da trajetória da situação estudada, mas em realizar extrapolações que traduzam a evolução provável de uma situação, sob a influência de fatores modeladores que, no futuro, não serão forçosamente os mesmos do passado e do presente.

3.3.4.8.8 Fatores de influência que se projetam no futuro não terão, obrigatoriamente, comportamento idêntico. Por essa razão, o trabalho de

extrapolação é sempre feito ao nível de probabilidade precisamente explicitado e hierarquizado em suas opções. São oportunidades em que se produzem conhecimentos do tipo Estimativa.

3.3.4.8.9 As Estimativas são, normalmente, produzidas nas Seções (Agências) de Inteligência que dispõem de recursos apropriados para esse trabalho. O quadro a seguir indica uma sequência para a fase da Interpretação, no caso da produção desse tipo de conhecimento.

1. Definição dos fatores de influência.
2. Estudo dos fatores de influência:
 - a. Análise individual dos fatores de influência
 - Frequência;
 - Intensidade; e
 - Efeitos.
 - b. Análise fator x fator
 - Forma de atuação em relação ao fenômeno (antagônicos, concorrentes etc.);
 - Comparação das intensidades; e
 - Efeitos mútuos (relação ou correlação).
3. Delineamento da trajetória:
 - Ação dos fatores entre si, ao longo do desenvolvimento do assunto;
 - Encadeamento analítico da conexão causal, tendo por base os itens 2.a e 2.b; e
 - Destaque da situação atual.
4. Análise dos fatores que atuarão no futuro:
 - Analisar os fatores que têm condições de continuar influenciando no futuro;
 - Identificar e analisar o(s) fator(es) inferido(s); e
 - Analisar o(s) fator(es) imposto(s).
5. Estabelecimento de hipótese(s):
 - Apresentar a(s) hipótese(s) de evolução provável da situação; e
 - Fundamentar a(s) hipótese(s) conclusivamente, descrevendo o comportamento futuro dos fatores com seus prováveis reflexos.

Fig 3-11 Sequência para a fase da Interpretação

3.3.5 5ª FASE - FORMALIZAÇÃO E DIFUSÃO

3.3.5.1 Consiste em formalizar, em um documento próprio, e divulgar o conhecimento resultante para o comandante e/ou para a Seção (Agência) de Inteligência que o solicitou e, ainda, para quem tal conhecimento possa interessar ou ser útil. É condicionada à necessidade de conhecer.

3.3.5.2 Formalização

3.3.5.2.1 É necessário que o conhecimento seja preparado para ser levado ao usuário. Essa preparação consiste na formalização, que admite as seguintes opções:

- a) redação de um documento de Inteligência (opção preferencial); e
- b) mental, para, quando necessário, transmitir oralmente o conhecimento (na impossibilidade da redação imediata do documento).

3.3.5.2.2 Qualquer que seja a opção adotada é indispensável que a formalização contenha todos os elementos necessários ao entendimento e à perfeita utilização do conhecimento pelo usuário. Tais elementos são, normalmente, os que compõem a estrutura padrão dos documentos de Inteligência.

3.3.5.2.3 A formalização inclui, também, a definição dos seguintes aspectos:

- a) a existência de outros usuários, uma vez que podem ocorrer casos em que o conhecimento, embora inicialmente orientado para atender ao usuário identificado no planejamento, possa ser de interesse para outros usuários; e
- b) o grau de sigilo, de acordo com a legislação vigente que regula a salvaguarda de assuntos sigilosos.

3.3.5.3 Difusão

3.3.5.3.1 Consiste na divulgação dos conhecimentos resultantes para o comandante, Seção (Agência) de Inteligência ou escalão que o solicitou e, mediante ordem do Comandante do Escalão que o produziu, para quem tal conhecimento possa interessar ou ser útil.

3.3.5.3.2 A difusão dos conhecimentos de Inteligência Militar é feita por intermédio de vários tipos de canais de transmissão, com a finalidade de propiciar um amplo fluxo de informações, observando o princípio da oportunidade e a necessidade de conhecer.

3.4 A METODOLOGIA PARA A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO E O CICLO DE INTELIGÊNCIA

3.4.1 As fases da Metodologia para a Produção do Conhecimento seguem o Ciclo de Inteligência nas suas 4 (quatro) fases: Orientação, Obtenção, Produção e Difusão.

3.4.2 A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NA FASE DA ORIENTAÇÃO

3.4.2.1 A fase de Orientação coincide com a fase do Planejamento da Metodologia da Produção do Conhecimento. O Planejamento é a atividade

mediante a qual se define como satisfazer as Necessidades de Inteligência do Comandante operativo, com que meios e em que prazos.

3.4.3 A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NA FASE DA OBTENÇÃO

3.4.3.1 A fase de Obtenção coincide com a fase da Reunião da Metodologia da Produção do Conhecimento. A Obtenção é a atividade onde se busca ou se coleta dados para atender às Necessidades de Inteligência, aos Pedidos de Inteligência e às Ordens de Busca do escalão superior.

3.4.4 A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NA FASE DA PRODUÇÃO

3.4.4.1 É a fase do ciclo de Inteligência na qual os dados e as informações obtidas são transformados em conhecimentos de Inteligência. Ela coincide com as fases da Análise, Síntese e Interpretação e com o procedimento de Formalização (da fase da Formalização e Difusão) da Metodologia da Produção do Conhecimento.

3.4.4.2 Nesta fase, os analistas de Inteligência criam produtos, chegam a conclusões ou realizam projeções sobre as ameaças e os aspectos relevantes do ambiente operacional terrestre de forma a responder às NI. Para cumprir essa atividade, os analistas devem possuir capacidade de processar e analisar dados e informações provenientes das diversas fontes de obtenção de dados.

3.4.5 A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO NA FASE DA DIFUSÃO

3.4.5.1 A fase da Difusão coincide com o procedimento de Difusão da fase da Formalização e Difusão da Metodologia da Produção do Conhecimento.

3.4.5.2 Esta é a fase do ciclo de Inteligência em que se efetua a entrega oportuna do conhecimento de Inteligência, na forma apropriada e pelo meio adequado, ao Comandante operativo e seu Estado-Maior. O conhecimento difundido deve ser adequado às necessidades do usuário e às suas capacidades e precisa ser oportuno, uma vez que se degrada com o tempo.

CAPÍTULO IV

MÉTODO DE ANÁLISE ESTRUTURADA

4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

4.1.1 O método de Análise Estruturada foi selecionado por ser o mais adaptável para o uso pelo analista de Inteligência Militar, o que não exclui a possibilidade do emprego de outros métodos consagrados, de forma complementar.

4.1.2 As técnicas apresentadas neste capítulo foram selecionadas em virtude de sua relevância e potencial de emprego para a produção de conhecimento em prol da atividade militar. A forma simples e resumida de apresentação não exclui a necessidade eventual de autoaperfeiçoamento por parte dos analistas.

4.2 ANÁLISE ESTRUTURADA – CATEGORIAS E TÉCNICAS

4.2.1 A Análise Estruturada é dividida em categorias analíticas, cada uma com técnicas específicas, destacando-se as seguintes:

- a) Categoria Decomposição e Visualização, com as técnicas de Cronologias e Linhas do Tempo, Análise de Vínculo, Mapas Mentais e Planilha de Análise Padrão;
- b) Categoria Geração de Ideias, com as técnicas de *Brainstorming* e *Starbursting*;
- c) Categoria Cenários e Indicadores, com as técnicas de Cenários Simples, Análise de Futuros Alternativos e Indicadores;
- d) Categoria Geração e Avaliação de Hipóteses, com as técnicas de Análise de Hipóteses Concorrentes e Detecção de Dissimulação;
- e) Categoria Avaliação da Causa e do Efeito, com as técnicas do Pensamento de Fora para Dentro (*Outside in Thinking*), Avaliação de Pressupostos-chave e Análise do Chapéu Vermelho (*Red Hat Analysis*);
- f) Categoria Análise de Desafios, pelo uso do Método DELPHI, pela técnica da Autocrítica Estruturada, técnica "E se?", técnica da análise Pré-Mortem, técnica Advogado do Diabo e técnica do Time Vermelho; e
- g) Categoria Apoio à Decisão, com o uso da Matriz SWOT.

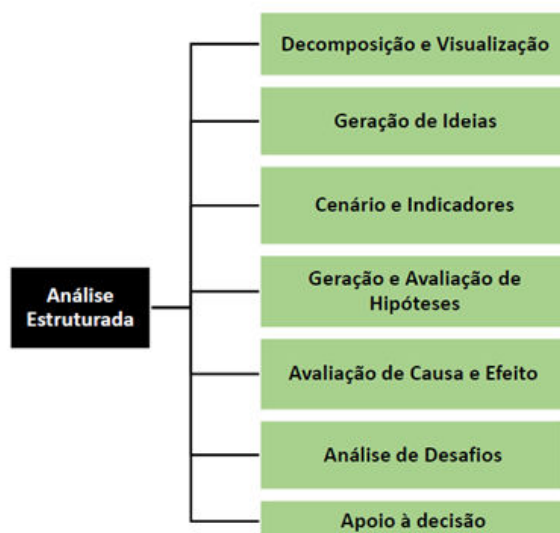


Fig 4-1 Categorias do Método de Análise Estruturada

4.2.2 Técnicas analíticas estruturadas podem diminuir algumas das limitações cognitivas humanas, os erros de análise, e confrontar explicitamente os problemas associados às suposições e modelos mentais considerados inquestionáveis. Elas podem garantir que suposições, preconceitos e modelos mentais não sejam adotados como certezas, devendo ser examinados e testados. Podem, também, apoiar o processo de tomada de decisão, facilitando o compartilhamento de informações e a colaboração entre as agências.

4.3 DECOMPOSIÇÃO E VISUALIZAÇÃO – TÉCNICAS

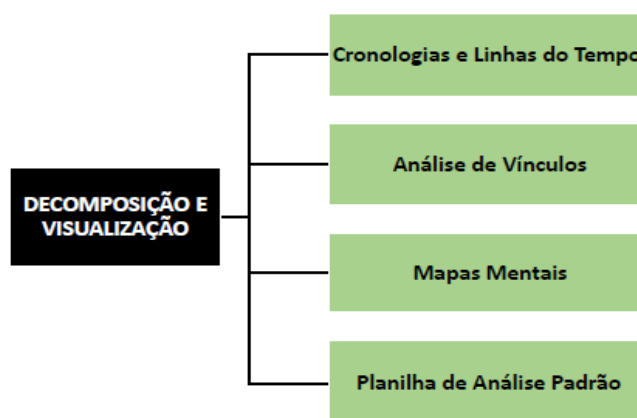


Fig 4-2 Decomposição e Visualização

4.3.1 DECOMPOSIÇÃO E VISUALIZAÇÃO – TÉCNICAS CRONOLOGIAS E LINHAS DO TEMPO

4.3.1.1 Cronologias e Linhas do Tempo são técnicas analíticas enquadradas na categoria de análise estruturada de Decomposição e Visualização. Cronologia é uma lista que relaciona eventos e ações, conforme sua respectiva ordem de ocorrência. Linha do Tempo é uma representação gráfica desses eventos, levando em consideração suas ocorrências, bem como o tempo decorrido entre um evento e outro. Ambas as técnicas são utilizadas para organizar eventos e ações, permitindo identificar padrões ou estabelecer relações entre os eventos, ações, locais e atores.

4.3.1.2 Cronologias e Linhas do Tempo auxiliam na organização e visualização de eventos ou ações, buscando entender a contextualização do problema e suas origens. A técnica é bastante útil para compreender, no tempo, uma sequência de eventos, permitindo identificar os eventos-chave e os vazios de informação porventura existentes.

4.3.1.3 As técnicas auxiliam na identificação de padrões e no estabelecimento de relações entre os eventos. Ainda, permite estabelecer conexão entre eventos aparentemente desconexos.

4.3.1.4 Podem ser utilizadas múltiplas linhas de tempo que permitam aos analistas identificar eventos concorrentes que tenham efeito um sobre o outro.

4.3.1.5 As atividades dispostas em uma linha do tempo podem levar o analista a supor a existência de eventos desconhecidos prévios, que guardem relação com os subsequentes. Em outras palavras, a série de eventos trabalhada somente pode ter sentido se determinado evento ocorrer previamente. Assim, o analista pode buscar por outros indicadores no intuito de encontrar o evento faltante.

4.3.1.6 Por outro lado, a utilização dessa técnica pode levar o analista a assumir, de forma equivocada, que os eventos subsequentes sejam causados pelos antecedentes. Cabe destacar que os eventos podem ou não ter uma relação de causa e efeito entre si.

4.3.1.7 A técnica também pode ter sua eficácia reduzida, caso o analista não tenha a imagem correta do contexto dos eventos relacionados às informações constantes da cronologia ou das linhas do tempo.

4.3.1.8 Cronologias e Linhas Do Tempo: o Processo

4.3.1.8.1 A técnica mostra-se bastante efetiva no tratamento diário das diversas mensagens e informações que chegam aos analistas. Uma planilha, ou mesmo

um documento, pode ser utilizada para organizar, em ordem cronológica, os eventos diários.

4.3.1.8.2 Para executar o processo, deve-se seguir os passos abaixo:

- a) Passo 1: alimentar uma base de dados, certificando-se de que as informações estejam referenciadas no tempo;
- b) Passo 2: selecionar as informações relevantes e representá-las em uma linha do tempo;
- c) Passo 3: verificar a distância temporal entre os eventos-chave. Buscar elementos que justifiquem a proximidade ou distância temporal entre esses eventos;
- d) Passo 4: verificar se há relação de causa e efeito entre os principais eventos-chave listados;
- e) Passo 5: que vazios de conhecimentos existem e devem ser preenchidos?;
- f) Passo 6: que eventos não mencionados na linha do tempo podem ter influenciado as ações?;
- g) Passo 7: relacionar atores, eventos e locais, dentre outras variáveis; e
- h) Passo 8: obter conclusões.

4.3.1.8.3 O objetivo final de qualquer linha do tempo é obter conclusões, a partir da interação dessa técnica com as demais.



Fig 4-3 Cronologias e Linha do Tempo

4.3.2 DECOMPOSIÇÃO E VISUALIZAÇÃO - TÉCNICA MAPAS MENTAIS

4.3.2.1 Mapa Mental é o nome dado para um tipo de diagrama voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual, para a compreensão e para a solução de problemas. É utilizado na memorização, no

aprendizado, na criação de manuais, de livros e de palestras, como ferramenta de *brainstorming* e no auxílio da gestão estratégica de uma empresa ou negócio. É outra técnica analítica enquadrada no método de análise estruturada de Decomposição e Visualização. Serve, ainda, para orientar a obtenção de novas ligações lógicas, o porquê das existentes ou a existência de novos atores.

4.3.2.2 Os Mapas Mentais procuram representar, com o máximo de detalhes possível, o relacionamento conceitual existente entre informações que normalmente estão fragmentadas, difusas e pulverizadas no ambiente operacional ou corporativo.

4.3.2.3 Trata-se de uma ferramenta para ilustrar ideias e conceitos, dar-lhes forma e contexto, traçando os relacionamentos de causa, efeito, simetria e/ou similaridade que existem entre elas, tornando-as mais palpáveis e mensuráveis.

4.3.2.4 Mapas Mentais: o Processo

4.3.2.4.1 Os desenhos feitos em um Mapa Mental partem de um único centro, a partir do qual são irradiadas as informações relacionadas. Podem ser elaborados por meio de canetas coloridas sobre folhas de papel ou por um programa de computador específico. Pode ser aplicado a qualquer tarefa, atividade profissional ou lazer, de modo individual ou em grupo, para planejar qualquer tipo de evento.

4.3.2.4.2 Trata-se de um método para planejamento e registro gráfico cada vez mais usado em todas as áreas do conhecimento humano.

4.3.2.4.3 Mapas Mentais são úteis não apenas para memorizar informações, mas também para registrá-las de forma inteligente, permitindo rápidas revisões dos assuntos compreendidos em forma de resumos, que sintetizam o entendimento das matérias.

4.3.2.4.4 As orientações para a criação de mapas mentais são:

- a) iniciar, no centro, com uma imagem do assunto, usando pelo menos três cores;
- b) usar imagens, símbolos, códigos e dimensões em todo o mapa mental;
- c) selecionar as palavras-chave e escrevê-las;
- d) colocar cada palavra/imagem sozinha e em sua própria linha;
- e) as linhas devem estar conectadas a partir da imagem central. As linhas centrais são mais grossas e se afinam à medida que irradiam para fora do centro;
- f) fazer a linha do mesmo comprimento que a palavra/imagem que suporta;
- g) usar várias cores em todo o mapa mental, para a estimulação visual e também para codificar ou agrupar;
- h) desenvolver seu próprio estilo pessoal de mapeamento da mente;

- i) usar ênfases e mostrar associações no seu mapa mental; e
j) manter o mapa mental claro, usando hierarquia radial, ordem numérica ou contornos para agrupar ramos.

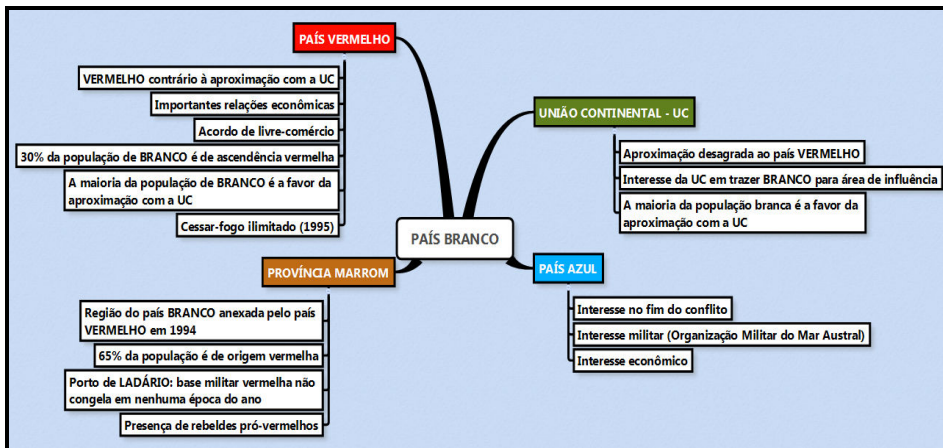


Fig 4-4 Mapa Mental sobre a Crise no país Branco

4.3.3 DECOMPOSIÇÃO E VISUALIZAÇÃO – TÉCNICA ANÁLISE DE VÍNCULOS

4.3.3.1 Os analistas usam a análise de vínculos para identificar e analisar as conexões entre indivíduos, organizações e atividades, com objetivo de determinar associações. Esses vínculos podem ser considerados como principais ou significativos por meio da utilização de matrizes.

4.3.3.2 A matriz pode ser usada, de forma manual ou por meio de software, para organizar, filtrar, avaliar e apresentar dados de forma sistemática. A sua preparação requer um esforço mínimo e pode ajudar o analista a trabalhar de forma rápida com grandes quantidades de dados, relacionados a um problema, para obter informações detalhadas com oportunidade. Essa ferramenta analítica serve para classificar e para organizar dados, facilitando a comparação e a análise. Consiste em uma grade simples, com tantas células quanto necessário, para qualquer problema que esteja sendo analisado.

4.3.3.3 As matrizes são usadas para analisar a relação entre dois conjuntos de variáveis ou as inter-relações entre um único conjunto de variáveis. Permitem ao analista: ordenar as informações por tipo, comparar um tipo de informação com outra, agrupar as informações do mesmo tipo, identificar padrões na informação e separar elementos de um problema. Uma matriz é uma ferramenta tão fácil e flexível que deve ser uma das primeiras a ser utilizada pelos analistas, quando tiverem que trabalhar com uma grande quantidade de dados. Um fator limitador no uso de matrizes é a organização da informação em apenas duas dimensões.

4.3.3.4 Os itens a serem relacionados nas matrizes extraídos de banco de dados tratam de pessoas, de locais, de organizações, de placas de veículos, de armas ou de números de telefones. Na análise de Fonte de Inteligência Humana, as matrizes são usadas com frequência para identificar quem conhece quem ou quem esteve aonde ou fez o quê de forma clara e concisa.

4.3.3.5 Existem 03 (três) tipos de matrizes utilizadas na análise de Fonte de Inteligência Humana:

- a) Matriz de Associação: usada para determinar a existência de relacionamentos entre pessoas;
- b) Matriz de Atividades: usada para determinar a conectividade entre indivíduos e a organização, evento, endereço ou qualquer outra entidade não pessoal; e
- c) Diagrama de Vínculos: usado graficamente para mostrar conexões entre indivíduos, organizações e atividades.

4.3.3.6 Análise de Vínculos – Matriz de Associação: o Processo

4.3.3.6.1 O uso da matriz de associação mostra a existência de relacionamentos e não a sua natureza, nem o grau ou a sua duração. A associação passa a ser conhecida pelo “contato direto” entre indivíduos. Esse “contato direto” é determinado por vários fatores, incluindo:

- a) reuniões pessoais;
- b) contatos por qualquer meio de comunicação, confirmados entre pessoas conhecidas; e
- c) membros identificados como parte (ou participante) de uma célula/estrutura organizacional específica.

4.3.3.6.2 Uma associação conhecida entre indivíduos deve ser representada na matriz por um círculo vazio ou cheio. A figura 4-5 mostra a simbologia da matriz de associação. As associações suspeitas são representadas, na matriz, por meio de um círculo vazio. O motivo para representar a associação como suspeita é estar próximo de fatos conhecidos, ou confirmados, que possam ter vínculos e direcionar para a solicitação de busca de dados de Inteligência para confirmar essa associação. Se uma associação suspeita for confirmada mais tarde, poderá ser realizado um ajuste na matriz com preenchimento do círculo vazio.

4.3.3.6.3 As associações suspeitas entre pessoas de interesse são consideradas como possíveis ou prováveis, mas não podem ser confirmadas pelos critérios do “contato direto”. Alguns exemplos podem ser citados:

- a) uma pessoa conhecida ligando para um número de telefone conhecido (o analista sabe a quem pertence o número), mas não é possível determinar com segurança quem respondeu a chamada; e
- b) uma reunião entre duas pessoas, na qual apenas uma pode ser identificada.

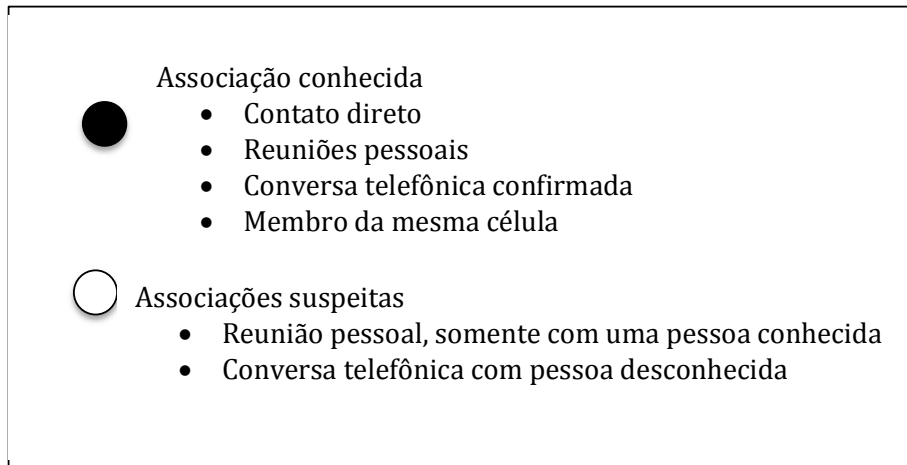


Fig 4-5 Simbologia de Matriz de Associação

4.3.3.6.4 Essa matriz apresenta o significado das associações para as pessoas envolvidas, bem como, representa a maneira pela qual esses vínculos podem ser fortalecidos ou enfraquecidos. A ferramenta ajuda o analista a entender e identificar as oportunidades para influenciar o comportamento de um conjunto de pessoas sobre quem a informação é escassa. Uma análise de redes sociais, que envolvem elevado grau de associações, requer software especializado.

4.3.3.6.5 A matriz de associação é construída na forma de um triângulo retângulo, com o mesmo número de linhas e colunas. As pessoas devem estar relacionadas ordenadamente nas linhas e colunas, para assegurar que todas as associações possíveis estejam representadas na forma correta. Conforme mostrado na figura 4-6, um método alternativo recomendado é relacionar os nomes no lado diagonal da matriz. Caso uma pessoa de interesse esteja morta ou venha a falecer, um losango é desenhado próximo ao seu nome na matriz.

4.3.3.6.6 O objetivo da matriz de associação é mostrar ao analista quem está associado a quem.

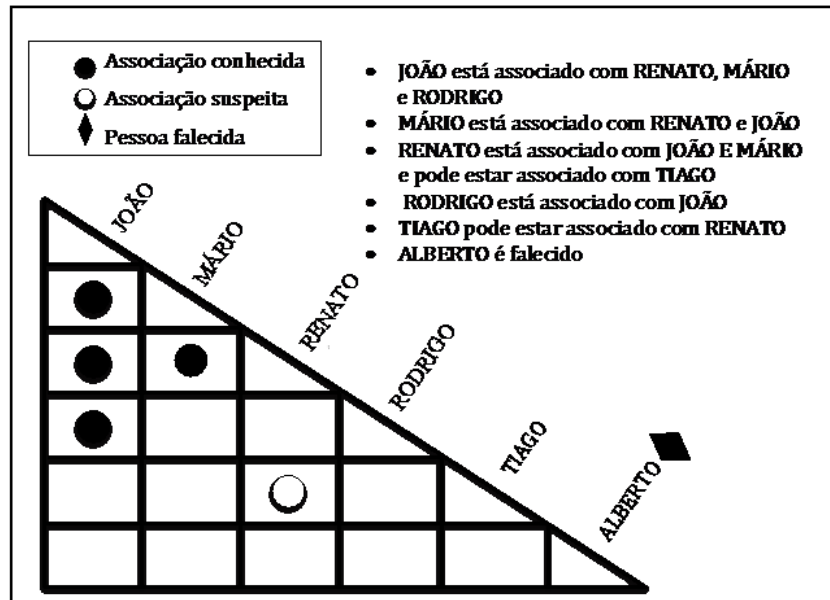


Fig 4-6 Simbologia de Matriz de Associação

4.3.3.7 Análise de Vínculos – Matriz de Atividades: o Processo

4.3.3.7.1 A Matriz de Atividades determina conexões entre indivíduos de qualquer organização, evento, entidade, endereço, atividade ou qualquer outro item que não sejam pessoas. Essa matriz é construída na forma de uma faixa retangular, em que as pessoas são comparadas com atividades, locais, eventos ou outras informações apropriadas.

4.3.3.7.2 Nessa matriz podem ser utilizadas ideias que são julgadas relevantes para qualquer assunto em análise.

4.3.3.7.3 O tipo e a quantidade de dados disponíveis ao analista determinam o número de linhas, de colunas e o seu conteúdo. O analista pode ajustar a matriz para lidar com as necessidades do problema ou pode adicionar itens a ela à medida que o escopo do problema aumente.

4.3.3.7.4 A Matriz de Atividades é construída com pessoas, organizadas em uma listagem vertical no lado esquerdo, e com eventos, atividades, organizações, endereços etc., ao longo da parte inferior da matriz. A figura 4-7 mostra um exemplo. Essa ferramenta busca aperfeiçoar o estudo das atividades internas e externas de um grupo, vínculos externos e ligações, incluindo até o *modus operandi*.

	● Associação conhecida ○ Associação suspeita						
JOÃO	●	●	●		●		
RENATO		○		●			
MÁRIO			●				○
RODRIGO	●	●					●
TIAGO						●	
	Assalto a carro forte	Venda de drogas	Venda de armas e munição	Manutenção de armas	Advogado	Vereador	Roubo de cargas

Fig 4-7 Exemplo de Matriz de Atividades

4.3.3.7.5 O uso dessas matrizes permite ao analista identificar os principais alvos para posteriores ações. Possibilita, também, identificar líderes de uma organização e aumentar consideravelmente o quadro de referência sobre a mesma e sua estrutura. As matrizes podem ser usadas na apresentação de *briefings*, para mostrar, com clareza e concisão, as informações oriundas de um banco de dados. As matrizes não substituem os procedimentos de relatórios padronizados ou arquivos de bancos de dados.

4.3.3.7.6 Quando o problema analítico inclui mais do que cinquenta itens (pessoas e outros), a experiência demonstra que o uso de uma matriz manual torna-se extremamente complexo e de difícil compreensão.

4.3.3.8 Análise de Vínculos – Diagrama de Vínculos: o Processo

4.3.3.8.1 O Diagrama de Vínculos mostra as conexões entre pessoas, grupos, organizações, entidades ou atividades. Esse diagrama pode mostrar entidades, com suas associações internas, células ou equipes de ação ou participantes em um evento. A construção de matrizes de associação serve para mostrar

quem conhece quem, quem participou do que, quem foi onde e quem pertence a qual grupo.

4.3.3.8.2 Para criar o Diagrama de Vínculos, retiram-se informações de um banco de dados, de documentos de Inteligência e dos relacionamentos de matrizes. As pessoas deverão ser agrupadas em organizações ou células, com base em informações sobre as suas associações ou atividades. Para completar o diagrama, são desenhadas as linhas (ligações), representando as conexões entre os indivíduos, as organizações ou atividades. A figura 4-8 mostra um exemplo de diagramação de vínculos.

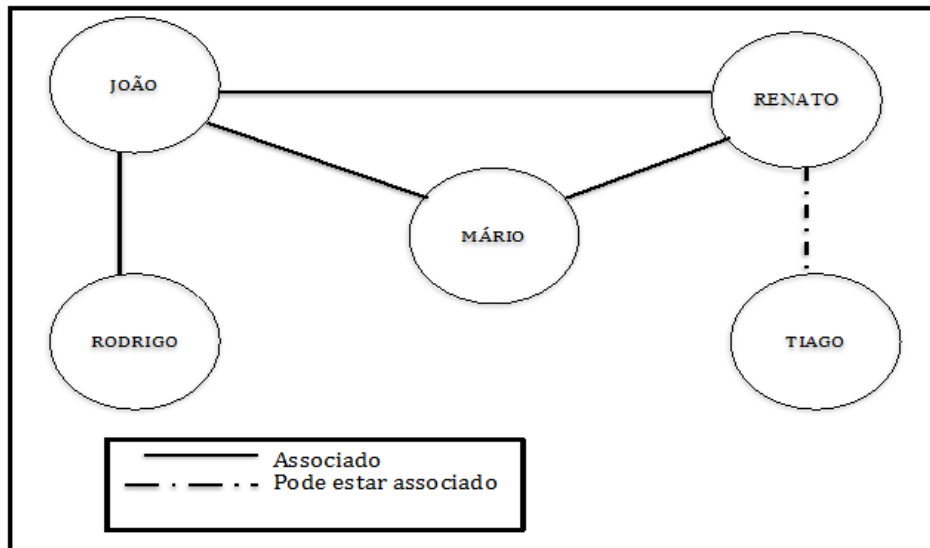


Fig 4-8 Exemplo de diagrama de vínculo

4.3.3.8.3 Cada indivíduo representado em um diagrama de vínculo é mostrado somente uma vez. No caso de alguns indivíduos pertencerem a mais de uma organização ou terem participação em mais de um evento, devem ser inseridos quadrados ou retângulos (que estarão sobrepostos) para representá-los.

4.3.3.8.4 A Técnica de Análise de Vínculo permite ao analista utilizar matrizes, que traduzem muita informação de forma organizada e rápida, podendo fornecer informações sobre semelhanças, diferenças, tendências e lacunas, na elaboração do conhecimento.

4.3.4 DECOMPOSIÇÃO E VISUALIZAÇÃO – TÉCNICA PLANILHA DE ANÁLISE DE PADRÃO

4.3.4.1 A Planilha de Análise de Padrão mostra padrões de tempo e de atividade. Essa planilha ajuda o analista de Inteligência a identificar quando a ameaça tende a realizar tipos específicos de atividades. A planilha de análise

padrão é uma matriz circular e um calendário. A matriz é dividida em seções com base no tempo, geralmente por hora, e subdividida em anéis concêntricos que identificam dias.

4.3.4.2 Planilha de Análise de Padrão: o Processo

4.3.4.2.1 A metodologia empregada é a mesma de cronologias e linhas do tempo, com as seguintes técnicas específicas empregadas para a roda da planilha de análise padrão:

- símbolos diferentes são usados para cada tipo de incidente. Todos os símbolos devem constar em uma legenda;
- todos os incidentes são marcados na planilha de análise e no calendário;
- eventos notáveis podem ser explicados com notas de rodapé. Se o analista usar esse método, o símbolo deve ser marcado tanto na planilha de análise quanto no calendário. A nota de rodapé é descrita separadamente abaixo do calendário ou em um local próximo da planilha de análise de padrões; e
- o exemplo, mostrado nas figuras 4-9 e 4-10, trata de uma situação de conflito dentro da área da missão de paz no país Branco: 6 (seis) emboscadas inimigas ocorreram na primeira parte do mês, entre 18h e 19h. No entanto, no final do mês, 2 (duas) emboscadas ocorreram entre 19h e 20h. Isso poderia indicar uma mudança nas táticas, técnicas e procedimentos de ameaça. Mais uma análise é necessária para determinar se isso está correto. Por exemplo, uma substituição do contingente que atuou na área pode ser a causa da mudança. A planilha de análise de padrão é uma ferramenta eficaz na visualização de cronogramas e tipos de atividade inimiga, mas deve ser usada em conjunto com outras técnicas para auxiliar conclusões lógicas.

Atividades na Área da Missão das Nações Unidas no País Branco						
DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
			1	2	3	4
5 ●	6 ■	7 ●◆	8 ■	9 ◆●	10	11 ●
12 ●	13 ●	14	15	16	17 ●	18 ●
19	20	21	22	23 ●	24 ★●	25 ★■
26	27 ★	28 ●◆	29 ★■	30 ◆	31 ★	

● - Emboscadas a Patrulhas da ONU ★ - Ações contra a UNPOL ■ - Sequestros ◆ - Assassinatos

Fig 4-9 Exemplo de Calendário

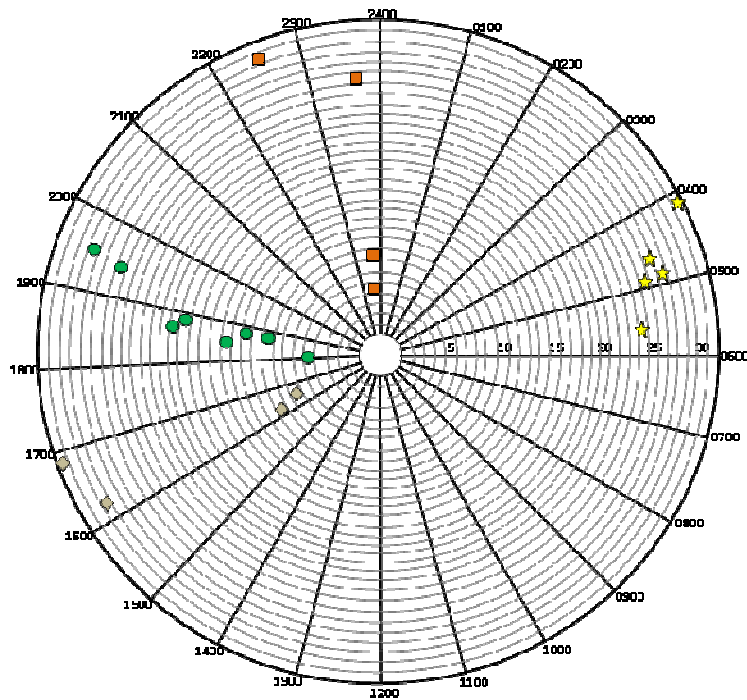


Fig 4-10 Exemplo de Planilha de Análise Padrão

4.4 GERAÇÃO DE IDEIAS – TÉCNICAS

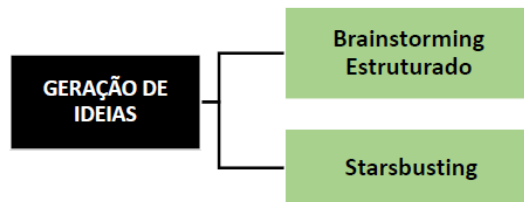


Fig 4-11 Geração de Ideias

4.4.1 GERAÇÃO DE IDEIAS - TÉCNICA BRAINSTORMING ESTRUTURADO

4.4.1.1 O *brainstorming* é uma importante ferramenta para geração de muitas ideias sobre um tema predefinido. É uma técnica de análise estruturada compreendida na categoria de Geração de Ideias. Estimula a criatividade e a

inovação das pessoas, por meio do envolvimento entre os participantes. Gera, em cada colaborador, a sensação de contribuição para o trabalho, ou produto a ser desenvolvido, ou melhoria a ser implementada. Em geral, o trabalho é conduzido por um membro, durante uma reunião de geração e discussão de ideias com pessoas que podem ser de diversas áreas.

4.4.1.2 O *Brainstorming* Pode Ser Conduzido de Duas Maneiras:

- a) ***Brainstorming* Estruturado**: a cada rodada, cada membro deve dar uma ideia sobre o tema escolhido. Podem ser definidas, em função do tempo, quantas rodadas serão feitas ou ainda deixar que o *brainstorming* prossiga até que todos não tenham mais ideias para apresentar. Esse *brainstorming* tem uma vantagem, pois evita que os membros mais comunicativos predominem sobre os mais quietos. Ajuda, ainda, a impedir a inibição de opiniões em reuniões, nas quais pessoas de diferentes níveis hierárquicos de uma organização participam, fazendo com que todos tenham que apresentar ideias.
- b) ***Brainstorming* Não Estruturado**: todos podem, a qualquer momento, dar uma opinião. Não existe sequência predeterminada dos participantes como no *brainstorming* estruturado. A vantagem é que as pessoas, em geral, aproveitam para complementar as ideias apresentadas. É menos metódico e mais dinâmico. Ideal quando as pessoas do grupo são todas comunicativas e pouco tímidas.

4.4.1.3 Brainstorming: o Processo

4.4.1.3.1 Em geral, um *brainstorming* pode ser conduzido de acordo com as seguintes etapas: definição do tema; escolha da equipe; estabelecimento do tipo de *brainstorming*; geração de ideias; seleção das ideias; e elaboração de um relato final sobre o tema.



Fig 4-12 Etapas de um *Brainstorming*

4.4.1.3.2 Qualquer opinião deve ser registrada, de preferência em um quadro onde todos terão, ao longo da reunião, a visão do que já foi apresentado.

4.4.1.3.3 Não desprezar a opinião de um membro. Todas as ideias devem ser anotadas, sob pena de inibir aquele participante na geração de novas ideias. Todos devem receber o mesmo tratamento:

- a) a primeira ideia pensada deve ser dita;
- b) as ideias apresentadas não devem ser rejeitadas; e
- c) baseado em opiniões já levantadas, acrescentar novas ideias.

4.4.1.3.4 O *brainstorming* é uma ferramenta prática para estruturar a geração e seleção de ideias. Portanto, deve ser combinada com outras ferramentas para a classificação e seleção (priorização) das ideias a serem trabalhadas.

4.4.2 GERAÇÃO DE IDEIAS – TÉCNICA STARBURSTING

4.4.2.1 *Starbursting* é um *brainstorming* para gerar perguntas de uma forma sistemática e compreensiva. É uma ferramenta útil para apoiar a resolução de problemas ou tomada de decisões. Existem seis questões mais usadas para construir frases interrogativas: “Por quê?”, “Como?”, “Onde?”, “Quando?”, “O quê?” e “Quem?”.

4.4.2.2 *Starbursting*: o Processo

- Desenhar uma grande estrela de seis pontas e escrever a ideia, produto ou desafio no centro.
- Escrever as palavras “Por quê?”, “Como?”, “Onde?”, “Quando?”, “O quê?” e “Quem?” em cada ponta da estrela.
- Fazer um *brainstorming* sobre a ideia ou produto, a partir de cada uma dessas palavras. As questões irradiam para fora da estrela central. Não tentar responder às perguntas. Em vez disso, concentrar-se no maior número de perguntas que puder.
- Dependendo do exercício, pode haver mais sessões de *starbursting* para explorar as respostas a estas perguntas iniciais.
- Os Participantes podem ser utilizados sozinhos ou em grupo.
- Exemplo de uma sessão de *starbursting* de curta duração (Fig 4-13).

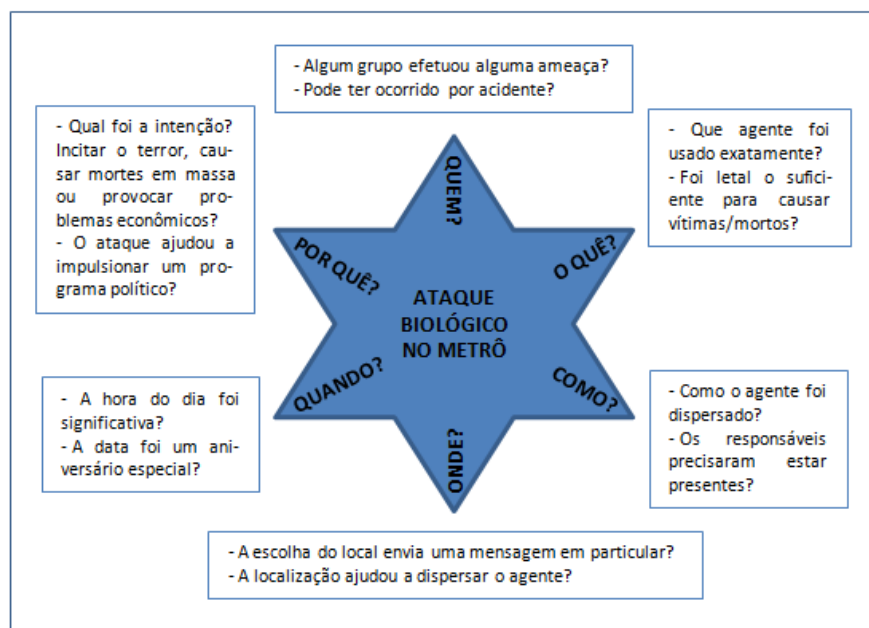


Fig 4-13 Exemplos de perguntas que podem ser geradas em uma sessão de *starbursting*

g) Vantagens da formulação de perguntas:

- 1) Fazer perguntas é uma valiosa forma de entender a nova ideia e de contestar a decisão para garantir que todos os aspectos relevantes foram considerados;
- 2) Para tirar o máximo dessa técnica é importante que as perguntas sejam feitas de uma forma sistemática e abrangente, baseando-se nas questões iniciais (O quê?, Quando? etc.);
- 3) Vale a pena fazer um exercício de questionamento sistemático cada vez que se explora uma ideia nova. O *starbursting* é uma maneira útil de fazer isso; e
- 4) Com o *starbursting* podem ser trocadas ideias que se concentram na geração de perguntas em vez de respostas.

4.5 CENÁRIOS E INDICADORES –TÉCNICAS

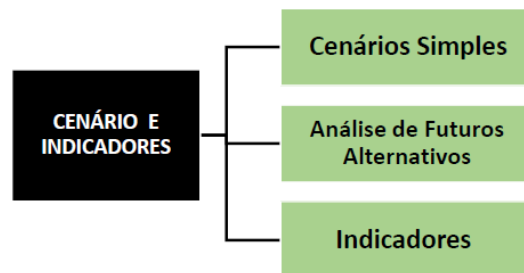


Fig 4-14 Cenários e Indicadores

4.5.1 CENÁRIOS E INDICADORES – TÉCNICA CENÁRIOS SIMPLES

4.5.1.1 Análise de Cenários Simples é uma técnica de análise estruturada que é enquadrada na categoria de Cenários e Indicadores, permitindo considerar vários futuros plausíveis. Essa técnica de gerar vários cenários (por exemplo, aqueles que são mais prováveis, menos prováveis e mais perigosos) ajuda a concentrar a atenção sobre as forças e os fatores mais suscetíveis de influenciar a forma como a situação evolui. Os analistas também podem usar cenários para examinar os pressupostos e alertar quando cenários de alto impacto/baixa probabilidade são incluídos no exercício.

4.5.1.2 Nas situações complexas e incertas, com as quais os analistas de Inteligência e tomadores de decisão têm de lidar, o futuro não é facilmente previsível. Assim, o analista identifica e monitora a interação de forças motrizes que podem determinar os resultados futuros. A análise de cenários é a principal técnica para fazer isso, pois são histórias plausíveis sobre como o futuro poderá se desdobrar. Quando futuros alternativos forem claramente delineados, os decisores podem ensaiá-los mentalmente e se perguntar: "O

que devo fazer para me preparar para estes futuros?” ou “Como posso assessorar e agir para conduzir ao futuro desejado?”.

4.5.1.3 A identificação e o acompanhamento dos indicadores podem fornecer alerta precoce da direção que o futuro está tomando. Entretanto, esses sinais não são óbvios. A mente humana tende a ver o que ela espera ver, não percebendo o inesperado. Cabe ressaltar que esses indicadores assumem um significado apenas no contexto de um cenário específico, com o qual eles foram identificados. As identificações prévias de um cenário e de indicadores associados podem criar uma consciência que prepara a mente para reconhecer os primeiros sinais de mudança significativa.

4.5.1.4 As vezes, os analistas não notam ou racionalizam que esses cenários e indicadores são irrelevantes, até que seja óbvio demais para ser ignorado. Uma vez que tomam uma posição, normalmente demoram em mudar as suas mentes em resposta às novas provas. Deve-se buscar identificar os sinais de uma mudança na importância dos cenários antecipadamente.

4.5.1.5 A Análise de Cenários Simples identifica as múltiplas formas em que uma situação pode evoluir. Essa forma de análise pode ajudar os decisores a desenvolver planos para explorar todas as oportunidades que possam surgir ou evitar os riscos que o futuro reserva. Cenários simples são uma maneira rápida e fácil para qualquer analista, ou um pequeno grupo de analistas, gerar cenários. Inicia-se com a linha analítica atual e, em seguida, exploram-se outras alternativas.

4.5.1.6 A Análise de Cenários Simples ajuda a reduzir as incertezas e gerenciar riscos. Ao levantar diferentes cenários, os analistas podem identificar as múltiplas formas em que uma situação pode evoluir. Esse processo pode ajudar os decisores a desenvolver planos para explorar todas as oportunidades que o futuro reserva ou, inversamente, para evitar riscos. O acompanhamento dos indicadores introduzidos para vários cenários pode fornecer alertas precoces da direção em que o futuro pode seguir. Assim, evita-se a surpresa e o despreparo.

4.5.1.7 A Análise de Cenários Simples é mais útil quando a situação é complexa ou quando os resultados são incertos demais para confiar em uma única previsão. Quando os decisores e analistas enfrentam uma nova situação ou desafio, há um certo grau de incerteza sobre como os eventos vão se desenvolver. É nesse momento, nas fases iniciais de formulação, que a Análise de Cenários pode ter um forte impacto no pensamento dos decisores.

4.5.1.8 Um bom conjunto de cenários limita a gama de possibilidades para um tomador de decisão. A técnica também pode ser usada como uma ferramenta de planejamento estratégico, pois permite o planejamento de futuros alternativos.

4.5.1.9 A quantidade de tempo e de esforço necessários depende da técnica específica utilizada. Cenários simples podem ser usados por um analista que trabalha sozinho, sem qualquer suporte técnico ou metodológico, embora um esforço de grupo seja mais recomendado para técnicas mais estruturadas.

4.5.1.10 Cenários Simples: o Processo

4.5.1.10.1 Cenários simples é a técnica de cenário mais fácil de utilizar, podendo ser empregada conforme os passos a seguir:

- a) definir claramente a questão focal e os objetivos específicos da criação de cenários;
- b) fazer uma lista de forças, fatores e eventos que sejam suscetíveis de influenciar o futuro;
- c) organizar as forças, fatores e eventos que estejam relacionados em cinco a dez grupos de afinidade; e
- d) registrar esses eventos e escrever uma breve descrição de cada um. Gerar uma matriz com uma lista de eventos do lado esquerdo. As colunas da matriz são usadas para descrever cenários. Em cada cenário, deverá ser verificado se o evento ocorre (O) ou não ocorre (NO).

4.5.1.10.2 Exemplo de um Cenário Simples aplicado para um país Alfa fictício considerando as forças motrizes elencadas abaixo:

- a) Efetividade do Governo: o Governo controla a população de todas as regiões do país e provê serviços essenciais?
- b) Economia: a economia é capaz de sustentar taxas de crescimento positivas?
- c) Sociedade Civil: as instituições locais e organizações não governamentais (ONG) proporcionam serviços adequados e segurança para a população?
- d) Insurgência: a insurgência é uma ameaça real para o Governo? Ela é capaz de dominar grandes porções do país?
- e) Tráfico de Drogas: há economia robusta baseada no tráfico de drogas?
- f) Influência Estrangeira: governos estrangeiros, organizações financeiras internacionais ou ONG proporcionam assistência econômica ao Governo?

4.5.1.10.3 No exemplo considerado, deve-se gerar, pelo menos, quatro cenários diferentes, conforme exemplificado na tabela 4-1, selecionados dentre as seguintes perspectivas: mais provável; melhor caso; pior caso; de tendência; ideal; otimista; pessimista etc., atribuindo ocorrência (O) ou não ocorrência (NO) para cada evento.

4.5.1.10.4 Observar a matriz para ver como cada evento se comporta entre os cenários. Esse é um bom momento para reconsiderar os eventos e cenários. Existe uma maneira melhor de conceituar e descrever os eventos? Existem forças importantes que não foram incluídas? Se um evento acontece em todos os cenários, ele não será relevante para a determinação da diferença entre os mesmos, devendo ser suprimido.

4.5.1.10.5 Para estimular a reflexão sobre outros cenários possíveis, considere-se os pressupostos fundamentais que foram feitos para decidir sobre o cenário mais provável. Pergunta-se: e se alguns desses pressupostos vierem a ser inválidos? Se eles são inválidos, como isso pode afetar o resultado? Esses resultados são incluídos no conjunto disponível de cenários?

CENÁRIOS FATORES	MELHOR	PIOR	TENDÊNCIA	CENÁRIO ADICIONAL
	Uma paz imperfeita	Fragmentação	Desordem	Bolsões de civilidade
Governo controla a população	O	NO	NO	O
Economia sustenta crescimento	O	NO	NO	NO
Instituições proporcionam serviços e segurança	O	NO	O	O
Insurgência é uma ameaça real	NO	O	O	O
Economia baseada no tráfico de drogas	NO	O	O	NO
Estrangeiros proporcionam assistência econômica ao Governo	O	NO	O	NO

Tab 4-1 Cenários Simples

4.5.1.10.6 Uma vez estabelecido o cenário, deve haver um acompanhamento da evolução do assunto, da seguinte maneira:

- para cada cenário, escreve-se uma história de uma lauda para descrever o que o futuro parece e/ou como ele pode acontecer. A história deve ilustrar a interação entre os eventos;
- para cada cenário, descreve-se as implicações para o tomador de decisão;
- gerar uma lista de indicadores; e
- monitorar a lista de indicadores ao longo do tempo, conforme o problema a ser solucionado (semanalmente, quinzenalmente, mensalmente etc.).

4.5.2 CENÁRIOS E INDICADORES – TÉCNICA ANÁLISE DE FUTUROS ALTERNATIVOS

4.5.2.1 A Análise de Futuros Alternativos difere dos Cenários Simples por ser, geralmente, um projeto maior que depende de um grupo de especialistas, muitas vezes incluindo acadêmicos e tomadores de decisão. Essa Análise de Futuros é limitada a duas forças motrizes. Cada força motriz é um espectro com dois extremos, combinados para gerarem quatro cenários possíveis.

4.5.2.2 Análise de Futuros Alternativos: o Processo

4.5.2.3 As etapas no processo de Análise de Futuros Alternativos são:

- definir claramente a questão focal e os objetivos específicos da criação de cenários;

- b) fazer um *brainstorming* para identificar as principais forças, fatores ou eventos que sejam mais suscetíveis de influenciar a forma como o problema irá se desenvolver, ao longo de um período de tempo especificado;
- c) se possível, agrupar essas várias forças, fatores ou eventos para formar duas forças motrizes que determinem o resultado futuro. No exemplo da figura 4-15, sobre o futuro do país Alfa, os dois principais impulsionadores são a eficácia do Governo e a força da Sociedade Civil;
- d) como no exemplo do país Alfa, definir as duas extremidades do espectro para cada força motriz;
- e) desenhar uma matriz 2×2 , estipulando as duas extremidades do espectro para cada força;
- f) notar que o quadrado está dividido em quatro quadrantes. Cada quadrante representa um cenário gerado por uma combinação das duas forças;
- g) dar um nome a cada cenário e escrevê-lo no quadrante relevante;
- h) criar uma narrativa de como cada cenário hipotético pode vir a existir, incluindo uma cronologia hipotética de datas e eventos-chave para cada um dos cenários;
- i) descrever as implicações que cada cenário apresentará, caso ele realmente seja concretizado;
- j) gerar uma lista de indicadores para cada cenário, o que ajuda a determinar se os eventos estão desenvolvendo-se da maneira esperada; e
- k) monitorar a lista de indicadores regularmente.

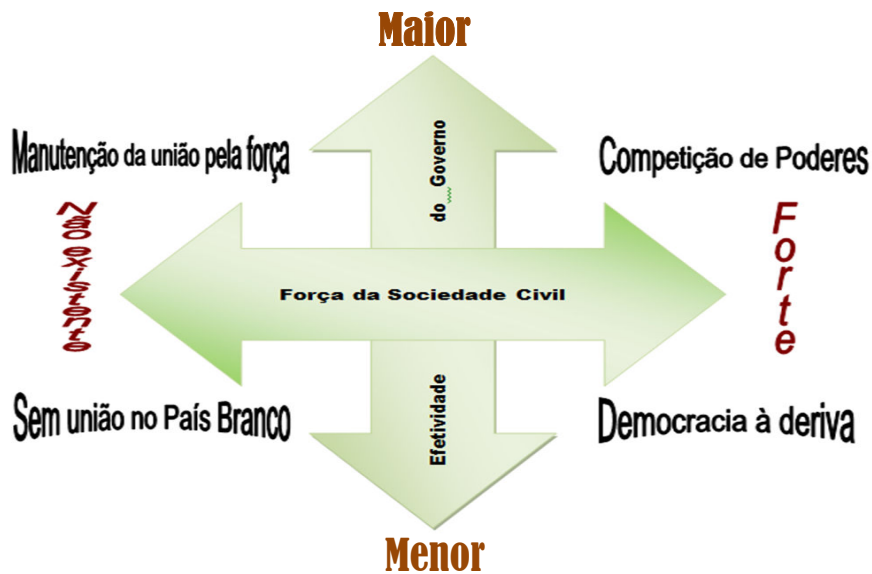


Fig 4-15 Análise de cenários futuros (país Alfa)

4.5.3 CENÁRIOS E INDICADORES- TÉCNICA INDICADORES

4.5.3.1 Indicadores são fenômenos passíveis de ser observados e que podem ser revistos periodicamente para ajudar a identificar as tendências emergentes alertando sobre alterações imprevistas. Constituem-se no principal meio de evitar a surpresa. É uma técnica de análise estruturada enquadrada na categoria de Cenários e Indicadores.

4.5.3.2 Os indicadores podem ser monitorados para prover alertas táticos, operacionais ou estratégicos de atividades que poderão ser desenvolvidas no futuro e que, se vierem a acontecer, impactarão nas atividades desenvolvidas.

4.5.3.3 Indicadores: o Processo

4.5.3.3.1 O primeiro passo é identificar um conjunto de hipóteses conflitantes ou cenários possíveis de ocorrência.

4.5.3.3.2 O segundo passo é criar uma lista de indicadores, que estejam relacionados com os vários cenários que poderão ocorrer. Desenvolver a lista de indicadores pode ser uma tarefa simples ou complexa, dependendo do grau do seu esforço ou da equipe. Por exemplo, com um pequeno esforço, pode-se anotar uma lista de eventos possíveis de acontecer em uma situação particular. De uma maneira mais complexa, por meio de um *brainstorming*, pode-se formar uma equipe para definir diversas variáveis que poderão influenciar em um fato futuro e, em seguida, classificar o valor de cada variável, com base em informações recebidas sobre os eventos relevantes, atividades ou declarações oficiais. Em ambos os casos, algum tipo de debate, geração de hipótese ou desenvolvimento de cenários são, muitas vezes, utilizados para identificar os indicadores.

4.5.3.3.3 Um bom indicador deve atender a vários critérios, incluindo os seguintes:

- a) Ser observável: deve haver uma expectativa razoável de que, se estiver presente, o indicador vai ser observado e informado por uma fonte confiável. Se a função de um indicador é monitorar as mudanças ao longo do tempo, o mesmo deve permanecer durante todo o tempo de observação;
- b) Ser válido: um indicador deve ser relevante para o analista, provendo a capacidade de medir, com precisão, o conceito ou fenômeno em questão;
- c) Ser confiável: a coleta de dados deve ser consistente, utilizando-se de resultados comparáveis, requerendo uma definição precisa dos indicadores;
- d) Ser estável: um indicador deve ser útil ao longo do tempo, para permitir comparações e controlar eventos; e
- e) Ser único: um indicador deve medir apenas uma coisa e, em combinação com outros indicadores, deve apontar apenas para o fenômeno a ser estudado.

4.5.3.3.4 O terceiro passo é monitorar esses indicadores regularmente, para detectar sinais de mudança. A ocorrência de muitos indicadores aponta que um

cenário ou hipótese está acontecendo. Por outro lado, a não ocorrência desses indicadores comprova que o cenário não está caracterizado. Alguns indicadores são consistentes com dois ou mais cenários ou hipóteses. Pode-se mensurar os indicadores, distribuindo pesos distintos a cada um (1 a 7, por exemplo) dentro dos respectivos cenários.

4.5.3.3.5 O quarto passo é a revisão regular e periódica, implicando na atualização da lista de indicadores para acompanhamento da situação. Para isso, devem ser revistos regularmente os relatórios e anotadas todas as mudanças nos indicadores. Técnicas para aumentar a sofisticação e a credibilidade de uma lista de indicadores incluem o seguinte:

- a) estabelecer uma escala para classificar cada indicador;
- b) fornecer definições específicas de cada indicador;
- c) avaliar os indicadores em uma base programada (por exemplo, mensal, trimestral ou anualmente);
- d) atribuir um nível de confiança para cada classificação;
- e) fornecer uma descrição narrativa para cada ponto da escala de avaliação; e
- f) listar as fontes de informação utilizadas na geração de classificação.

4.6 GERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE HIPÓTESES – TÉCNICAS

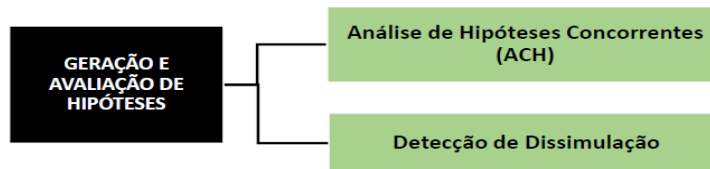


Fig 4-16 Geração e Avaliação de Hipóteses

4.6.1 GERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE HIPÓTESES – TÉCNICA DE ANÁLISE DE HIPÓTESES CONCORRENTES (ACH-SIGLA EM INGLÊS)

4.6.1.1 Análise de Hipóteses Concorrentes é uma técnica que ajuda os analistas a fazerem julgamentos sobre as questões que requerem cuidadosa ponderação de explicações alternativas ou estimativas. É uma técnica de análise estruturada inserida na categoria de Geração e Avaliação de Hipóteses.

4.6.1.2 A ACH envolve a identificação de hipóteses alternativas que se excluem mutuamente. Deve-se avaliar a consistência ou inconsistência e a credibilidade de cada dado processado com cada hipótese levantada. Ao final, selecione as hipóteses mais excludentes, baseado na avaliação dos referidos dados. A ideia dessa técnica é refutar, em vez de confirmar, cada uma das hipóteses.

4.6.1.3 É um modelo simples para se chegar a uma decisão sobre um problema complexo. Permite realizar uma escolha bem fundamentada, o juízo analítico. É particularmente útil para questões que exigem cuidadosa ponderação e explicações alternativas do que aconteceu, está acontecendo ou é provável que aconteça. Ajuda a superar, ou pelo menos a minimizar, algumas das limitações cognitivas que tornam a análise de Inteligência preditiva tão difícil.

4.6.1.4 Análise de Hipóteses Correntes: o Processo

4.6.1.4.1 A Avaliação Simultânea de Múltiplas Hipóteses Concorrentes é difícil de ser realizada sem algum tipo de ajuda analítica. Manter 3 (três), 5 (cinco) ou 7 (sete) hipóteses na memória de trabalho, observando como cada item de informação se encaixa em cada hipótese e está além das capacidades da maioria das pessoas.

4.6.1.4.2 Demanda maior agilidade mental do que a errônea prática de buscar evidências para apoiar uma única hipótese que se acredita ser a resposta mais provável.

4.6.1.4.3 A ACH envolve um processo de oito passos:

- a) Passo 1: identificar as hipóteses a serem consideradas;
- b) Passo 2: elaborar uma lista de “dados processados” (tudo o que é relevante para a avaliação das hipóteses consideradas);
- c) Passo 3: analisar o diagnóstico dos dados, argumentos e pressupostos para identificar qual desses é o mais influente para julgar a probabilidade relativa das hipóteses;
- d) Passo 4: refinar a matriz, reconsiderando as hipóteses e excluindo as que são afins;
- e) Passo 5: tirar conclusões preliminares sobre a probabilidade relativa de cada hipótese, atribuindo os valores: - 1 (Fracas); 0 (Neutralidade); e +1 (Forte);
- f) Passo 6: analisar a sensibilidade da sua conclusão preliminar, em virtude de uma nova interpretação de alguns itens críticos;
- g) Passo 7: analisar um relatório das conclusões, discutindo a probabilidade relativa de todas as hipóteses; e
- h) Passo 8: identificar e listar os indicadores ou marcos para o monitoramento futuro.

4.6.1.4.4 Por mais que se tenha conhecimento e experiência sobre determinado assunto ou ação, não se pode confiar somente no empirismo. Para isso, foi desenvolvida a técnica de Análise de Hipóteses Concorrentes, que, por meio de um software, tem por finalidade reduzir ou até mesmo excluir o erro evitável de uma análise para tomada de decisões complexas. Dessa forma, essa técnica não pode ser desprezada por decisores e seus assessores.

4.6.1.4.5 Exemplo de Matriz de ACH:

COMO FICARÁ A SITUAÇÃO POLÍTICA DE VERDE ?							
EVIDÊNCIAS (DADOS PROCESSADOS)	avaliação	H1	H2	H3	H4	H5	H6
1) Termos do acordo de SÃO JOÃO	A1	-1	-1	+1	+1	0	+1
2) Renúncia de RODRIGUES (pró - AZUL)	A1	-1	+1	0	0	+1	0
3) Sanção Econômica de AMARELO contra AZUL	A1	0	0	0	0	+1	0
4) Aproximação com MARROM	A1	0	+1	0	+1	0	0
5) A configuração Étnica de VERDE	A1	+1	+1	-1	-1	+1	0
6) Histórico de invasões de AZUL	A1	-1	+1	-1	+1	0	0
7) Manifestação popular pró AMARELO	A1	0	+1	0	-1	0	0
8) Manifestação popular pró VERDE	A1	+1	0	-1	+1	0	0
9) Atuação de rebeldes pró AZUL	A1	-1	+1	0	0	+1	0
10) Crise migratória de AMARELO	A1	0	+1	0	-1	+1	-1
11) Referendos dentro de AZUL (precedentes)	A1	0	0	0	+1	0	+1
12) Perfil político de CLAUDIO HUMBERTO	A1	-1	+1	-1	+1	+1	+1
13) Encolhimento da economia de AZUL	A1	+1	+1	-1	-1	+1	-1
CONCLUSÃO		-2	+8	-4	+2	+7	+1

Fig 4-17 Matriz de ACH

4.6.1.4.6 A Matriz de ACH da figura 4-17 (situação política do país Verde) já está limitada, de acordo com o quarto passo, a 6 (seis) hipóteses. As hipóteses afins foram eliminadas.

4.6.1.4.7 Na matriz analisada, a hipótese 3 (H3) apresenta-se como a mais excludente, devendo ser a mais monitorada no futuro. A hipótese 1 (H1) também se caracteriza por ser excludente. As demais hipóteses poderão ser utilizadas pelos analistas na produção de conhecimentos de Inteligência.

4.6.2 GERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE HIPÓTESE – TÉCNICA DE DETECÇÃO DE DISSIMULAÇÃO

4.6.2.1 Dissimulação é uma ação realizada por um oponente na tentativa de influenciar as percepções, decisões ou ações de outra força para proporcionar vantagens ao agente adverso.

4.6.2.2 A Detecção de Dissimulação é um conjunto de listas de verificação que os analistas podem usar para ajudá-los a determinar quando procurar por dissimulação, bem como descobrir se a dissimulação realmente está presente e o que fazer para evitar ser enganado. A percepção exata da dissimulação na análise de Contrainteligência é extremamente difícil. Entretanto, o analista vai encontrar alguma evidência de dissimulação, mesmo quando não apresentada explicitamente.

4.6.2.3 Quando Usar

4.6.2.3.1 Analistas devem estar preocupados com a possibilidade de dissimulação quando:

- a) o potencial agente adverso tem um histórico de realização de dissimulação;

- b) informações-chave são recebidas em um momento crítico, isto é, quando tanto o destinatário quanto o potencial agente adverso têm muito a ganhar ou a perder;
- c) a informação é recebida de uma fonte cuja confiabilidade é questionável;
- d) a análise depende de uma única e crítica fonte de informação ou relatório;
- e) o acatamento de novas informações exigiria do analista alterar um pressuposto-chave ou julgamento-chave;
- f) aceitar a nova informação poderia levar o Sistema de Inteligência Nacional, o governo ou o cliente a gastar ou desviar recursos significativos; e
- g) o potencial agente dissimulador pode ter um canal de retorno (*feedback*) que o avise se a informação dissimulada está sendo processada e qual efeito produz.

4.6.2.4 Valor Agregado

4.6.2.4.1 A maioria dos analistas sabe que não podem presumir que tudo o que chega à sua caixa de entrada é válido, mas nem todos tratam tais preocupações de forma eficaz em suas práticas diárias de trabalho. Se um analista aceitar a possibilidade de que algumas das informações recebidas podem ser deliberadamente enganosas, é colocado um fardo cognitivo significativo sobre esse analista.

4.6.2.5 Detecção de Dissimulação: o Processo

4.6.2.5.1 O analista deve, rotineiramente, considerar a possibilidade de que os oponentes estão tentando enganá-lo ou ocultando informações importantes. A possibilidade de dissimulação não pode ser rejeitada simplesmente por não existirem evidências, pois, se for bem feita, não se deve esperar encontrar provas da sua ocorrência.

4.6.2.5.2 O analista, ou de preferência um pequeno grupo de analistas, deve avaliar a situação por meio de quatro listas de verificação, apresentadas mais adiante, que são comumente referidas por suas siglas: MOM, POP, MOSES e EVE.

4.6.2.5.3 Os procedimentos abaixo são úteis para se lidar com a dissimulação:

- a) evitar a excessiva dependência de uma única fonte de informação;
- b) procurar ouvir as opiniões das pessoas mais próximas à origem da informação;
- c) questionar as fontes que não sejam conhecidas ou cujas informações não estejam claras;
- d) não confiar exclusivamente no que alguém diz (informação verbal); procurar sempre por evidências materiais (documentos, imagens, endereço, número de telefone que pode ser confirmado ou alguma outra forma de informação concreta e verificável);

- e) procurar um padrão onde o relato de uma fonte inicialmente pareça correto, porém mais tarde acabe por se mostrar errado. A fonte oferece uma explicação aparentemente plausível, ainda que fraca, para a discrepância;
- f) gerar e avaliar um conjunto completo de hipóteses plausíveis no início de um projeto, incluindo, se for o caso, uma hipótese de dissimulação; e
- g) conhecer as capacidades e limitações do agente adverso em potencial.

4.6.2.6 Listas de Verificação de Detecção de Dissimulação

4.6.2.6.1 Lista Movimento, Oportunidade e Meios (*Motion, Opportunity, and Means - MOM*)

- a) Motivo: quais são os objetivos e motivações do agente adverso em potencial?
- b) Canais: quais os meios disponíveis para o agente adverso em potencial alimentar as informações para nós?
- c) Riscos: que consequências o oponente sofreria, caso tal dissimulação fosse revelada?
- d) Custos: será que o agente adverso em potencial precisaria sacrificar informações sensíveis para estabelecer a credibilidade do canal de dissimulação?
- e) Retorno/*Feedback*: será que o agente adverso em potencial tem um mecanismo de retorno/*feedback* para monitorar o impacto da Operação de Dissimulação?

4.6.2.6.2 Lista Práticas de Oposição ao Passado (*Past Opposition Practices - POP*)

- a) O oponente tem um histórico de realização de Operações de Dissimulação?
- b) A circunstância atual se encaixa no padrão de dissimulações passadas?
- c) Se não, existem outros precedentes históricos?
- d) Se não, existem mudanças nas circunstâncias que poderiam explicar o uso dessa forma de dissimulação neste momento?

4.6.2.6.3 Lista Manipulação de Fontes (*Manipulability of Sources -MOSES*)

- a) A fonte é vulnerável ao controle ou manipulação por parte do agente adverso em potencial?
- b) Qual é a base para se julgar a fonte como confiável?
- c) Será que a fonte tem acesso direto ou apenas acesso indireto às informações?
- d) Existe um histórico favorável de confiabilidade da fonte de dados?

4.6.2.6.4 Lista Avaliação das Evidências (*Evaluation of Evidence -EVE*)

- a) Qual é a precisão dos relatórios da fonte? Será que toda a cadeia de evidências, incluindo traduções, foi verificada?
- b) Será que a evidência crítica confere? Lembrar que a fonte primária pode ser mais crítica do que a própria fonte.

- c) Será que a evidência de uma fonte de obtenção (por exemplo, a Inteligência de Fontes Humanas) conflita com a evidência proveniente de outra fonte (por exemplo, Inteligência de Sinais ou de Fontes Abertas)?
- d) Outras fontes de informação fornecem evidências corroborando?
- e) Existe alguma evidência, que poderia ser esperada, notavelmente ausente?

4.6.2.7 Relação com Outras Técnicas

4.6.2.7.1 Os analistas podem combinar a Detecção de Dissimulação com a Análise de Hipóteses Concorrentes (ACH) para avaliar a possibilidade de dissimulação. O analista inclui explicitamente a dissimulação como uma das hipóteses a serem analisadas; e as informações identificadas através das listas de verificação MOM, POP, MOSES e EVE são, então, incluídas como evidências na análise ACH.

4.7 AVALIAÇÃO DE CAUSA E EFEITO – TÉCNICAS

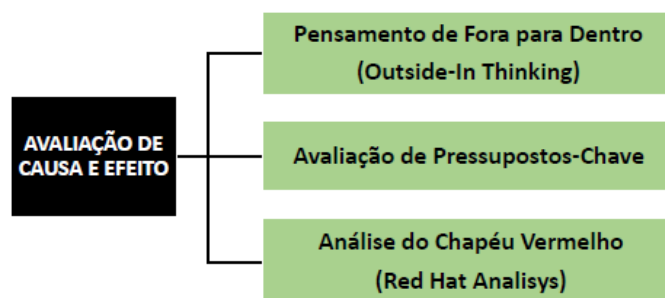


Fig 4-18 Avaliação de Causa e Efeito

4.7.1 AVALIAÇÃO DE CAUSA E EFEITO – TÉCNICA PENSAMENTO DE FORA PARA DENTRO (*OUTSIDE IN THINKING*)

4.7.1.1 O Pensamento de Fora para Dentro identifica a ampla gama de forças e tendências globais, políticas, de meio ambiente, tecnológicas, econômicas ou sociais que estejam fora da área de experiência do analista, mas que podem ter um efeito profundo no tema tratado. É uma técnica de análise estruturada que é enquadrada na categoria Avaliação de Causa e Efeito.

4.7.1.2 Muitos analistas tendem a pensar de dentro para fora, concentrados em fatores que lhe são conhecidos em sua área específica de responsabilidade, com a qual estão familiarizados.

4.7.1.3 Essa técnica é mais útil nos primeiros estágios de um processo analítico, quando os analistas necessitam identificar os fatores críticos que poderiam explicar um acontecimento ou influir na maneira como uma situação

particular irá evoluir. Deve fazer parte do processo padrão para qualquer projeto que analise potenciais resultados futuros, porque abarca o contexto do entorno mais amplo, permitindo prevenir as surpresas e as consequências inesperadas.

4.7.1.4 Normalmente, os campos ignorados estão no entorno mais amplo, sobre o qual os analistas têm pouco controle. Ao aplicar o pensamento de fora para dentro, analistas podem visualizar melhor todo o conjunto de campos de dados, no princípio do esforço de pesquisa.

4.7.1.5 A maioria dos analistas se concentra em fatores que são familiares dentro de seus campos de especialidades. Entretanto, vive-se em um mundo inter-relacionado e complexo, no qual os acontecimentos são frequentemente afetados por forças do entorno mais amplo sobre as quais não temos controle. O objetivo do Pensamento de Fora para Dentro é ajudar os analistas a terem toda a imagem, não somente a parte da imagem com a qual eles já estão familiarizados.

4.7.1.6 Essa técnica reduz o risco de perder importantes variáveis no início do processo analítico. Estimula os analistas a repensarem um problema ou um assunto, enquanto empregam uma estrutura conceitual mais ampla. Ao ampliar sua visão desde o início, é mais provável que percebam uma dinâmica importante ou que incluam uma hipótese alternativa relevante. O processo pode proporcionar novas perspectivas e descobrir relações que não eram evidentes em um documento de Inteligência. Ao empregá-la, os analistas identificam mais forças e fatores fundamentais que necessitam ser considerados.

4.7.1.7 Pensamento de Fora para Dentro (*Outside In Thinking*): o Processo

4.7.1.7.1 Fazer uma descrição genérica do problema ou fenômeno a ser estudado.

4.7.1.7.2 Formar um grupo para fazer um *brainstorming* dos fatores e forças-chave que poderiam ter um impacto no assunto, mas sobre o qual o sujeito pode exercer pouca ou nenhuma influência como a globalização, a emergência de novas tecnologias, precedentes históricos e o crescimento da Internet.

4.7.1.7.3 Empregar o processo mneumônico STEMP+2MP (sociais, técnicas, econômicas, meio ambientais, políticas mais militares e psicológicas) para desencadear novas ideias sobre esses assuntos. Pode-se utilizar os campos do poder ou ainda as dimensões do ambiente operacional para o desencadeamento de ideias.

4.7.1.7.4 Fazer uma lista de fatores-chave sobre os conhecimentos disponíveis, reduzindo o número de fatores que serão analisados.

4.7.1.7.5 Avaliar especificamente como cada um desses fatores poderá impactar o problema.

4.7.1.7.6 Determinar se esses fatores realmente têm um impacto no assunto tratado, baseando sua conclusão na evidência disponível.

4.7.1.7.7 Gerar novas necessidades de Inteligência para preencher lacunas na informação.

4.7.1.8 Pensamento de Fora para Dentro (*Outside In Thinking*): exemplo

4.7.1.8.1 Uma pergunta-chave em análise de Contraterrorismo é: como se comunicam os membros terroristas uns com os outros? Os analistas que utilizam a técnica "de dentro para fora", para responder à questão, revisam constantemente os relatórios recebidos, para determinar que ações estão sendo realizadas. Um problema com essa técnica é que os analistas poderiam passar meses ou mesmo anos, antes que os dados apareçam em relatórios oficiais. O uso da técnica "do pensamento de fora para dentro" pode ajudar aos analistas a superar esse obstáculo.

4.7.1.8.2 Técnica de Dentro para Fora:

- a) fazer um acompanhamento da informação procedente de todas as fontes, para detectar qualquer alerta, informação importante ou evidência de novos sistemas ou técnicas sendo utilizadas pelo grupo terrorista estudado; e
- b) revisar os registros históricos para identificar exemplos de procedimentos adotados por outros grupos terroristas.

4.7.1.8.3 Técnica de Fora para Dentro:

- a) realizar um *brainstorming* sobre quais tecnologias emergentes que poderiam ser utilizadas por terroristas (por exemplo: iPods, VoIPs, páginas de redes sociais etc.);
- b) investigar como cada tecnologia poderia ser utilizada, por quem e em qual circunstância; e
- c) uma vez que se tenha identificado capacidades e vulnerabilidades, determinar aos encarregados de obtenção a busca de evidências do uso real de qualquer dessas tecnologias.

4.7.2 AVALIAÇÃO DE CAUSA E EFEITO – TÉCNICA DE AVALIAÇÃO DE PRESSUPOSTOS-CHAVE

4.7.2.1 O julgamento analítico é sempre baseado em uma combinação de provas e premissas, ou preconceitos, que influenciam como a evidência é interpretada. Ele é um esforço sistemático para tornar explícitos e questionar as premissas que norteiam a interpretação do analista de provas e o raciocínio sobre qualquer problema particular.

4.7.2.2 Tais premissas são geralmente necessárias e inevitáveis como um meio de preenchimento de lacunas na informação incompleta, ambígua e, às vezes, enganosa com que o analista deve trabalhar. Elas são movidas pela educação, treinamento e experiência do analista, além do contexto organizacional no qual ele trabalha.

4.7.2.3 Uma organização começa a aprender quando seus pressupostos mais valorizados são desafiados por contrapontos. Pressupostos adjacentes às políticas utilizadas e procedimentos em vigor devem, portanto, ser desvendados. Sendo assim, procedimentos alternativos, precisam ser apresentados com base em contrapontos.

4.7.2.4 A técnica de pressupostos-chave é comumente usada, pois os analistas de Inteligência precisam fazer suposições para preencher lacunas. Muitas vezes, são suposições sobre as intenções ou capacidades de outro país, a forma como processos governamentais trabalham nele, o poder relativo das forças políticas, a confiabilidade ou exatidão das principais fontes, a validade das análises anteriores sobre o mesmo assunto ou a presença/ausência de alterações relevantes no contexto em que a atividade está ocorrendo.

4.7.2.5 Pode ser difícil identificar suposições, porque muitas são focadas em crenças sócio-culturais forjadas inconscientemente ou tão firmemente que não estarão sujeitas à contestação.

4.7.2.6 Utilização

4.7.2.6.1 Qualquer explicação de eventos ou estimativa de futuros desenvolvimentos exige a interpretação das provas. Se a evidência disponível é incompleta ou ambígua, essa interpretação é influenciada por suposições sobre como as coisas normalmente funcionam com relação ao tema de interesse. Essas suposições devem ser explicitadas no início do processo analítico.

4.7.2.6.2 Início do Projeto Analítico

4.7.2.6.3 Deve-se preparar a seguinte lista das próprias hipóteses de trabalho, no início de qualquer projeto analítico:

- a) identificar os pressupostos específicos que sustentam a linha analítica básica;
- b) alcançar uma melhor compreensão das dinâmicas fundamentais em jogo;
- c) obter uma perspectiva melhor e estimular um novo pensamento sobre o assunto;
- d) descobrir se as relações e ligações entre fatores-chave são ocultas;
- e) identificar quaisquer desenvolvimentos que possam levar uma suposição a ser abandonada; e
- f) evitar surpresa, acrescentando novas informações aos pressupostos atuais.

4.7.2.6.4 Uma boa compreensão dos pressupostos subjacentes e um juízo analítico estabelecem os limites para a confiança que o analista deve ter para realizar um julgamento.

4.7.2.7 Avaliação de Pressupostos-Chave: o Processo

4.7.2.7.1 O processo de realização de pressupostos-chave é relativamente simples, mas é um desafio colocá-lo em prática. Um dos obstáculos é que os analistas participantes devem estar abertos à possibilidade de que possam estar errados.

4.7.2.7.2 Muitos "pressupostos fundamentais" se transformarão em "incertezas fundamentais". A experiência indica que aproximadamente um em cada quatro pressupostos fundamentais é descartado no exame cuidadoso.

4.7.2.7.3 Os passos na condução dos principais pressupostos de seleção são:

- a) reunir um pequeno grupo de indivíduos que estejam trabalhando a questão juntamente com alguns *outsiders*. A unidade analítica primária já deve estar trabalhando, a partir de um modelo mental estabelecido, de modo que os *outsiders* são necessários para trazer outras perspectivas;
- b) os participantes devem ser convidados a trazer sua lista de suposições para a reunião. Se isso não foi feito, começar a reunião com uma sessão de *brainstorming* silencioso. Cada participante deve escrever várias hipóteses em cartões;
- c) recolher os cartões e listar os pressupostos em um quadro branco para que todos possam ver;
- d) adicionar outros pressupostos. Trabalhar, a partir da linha analítica prevaiente voltada para os principais argumentos que a sustentem. Usar vários dispositivos para ajudar o pensamento dos participantes;
- e) fazer as perguntas jornalísticas padrão:
 - 1) Quem?: sabe-se quem são todos os atores-chave?
 - 2) O quê?: sabe-se quais são os objetivos dos atores-chave?
 - 3) Quando?: será que estão sendo feitas suposições de que as condições não mudaram desde o último relatório ou que não vão mudar no futuro próximo?
 - 4) Onde?: sabe-se onde a ação real vai acontecer?
 - 5) Por quê?: sabe-se os motivos dos atores-chave?
 - 6) Como?: sabe-se como eles irão atuar?;
- f) o uso de frases como "sempre", "nunca," ou "teria que ser" sugere que uma ideia não está sendo contestada;
- g) o uso de frases como "baseado em" ou "geralmente o caso" sugere que uma suposição impugnável está sendo feita;
- h) quando o fluxo de pressupostos começar a desacelerar, pergunta-se: "O que mais parece tão óbvio que não seria lógico pensar em desafiar?". Se ninguém puder identificar mais suposições, então supõe-se que elas não existem, o que por si só já pressupõe um desafio;
- i) depois de identificar um conjunto completo de pressupostos, voltar atrás e examinar criticamente cada suposição. Então perguntar:

- Por que se está confiante de que estas hipóteses estão corretas?
- Em que circunstâncias esse pressuposto é falso?
- Poderia ter sido verdade no passado, mas deixou de ser verdade hoje?
- Qual é o grau de confiança que se possui sobre a validade da suposição?
- Se a suposição for inválida, qual impacto isso terá sobre a análise?;
- j) colocar cada suposição em uma das três categorias:
 - Sólida;
 - Correta com ressalvas; e
 - Questionável (sem argumento);
- k) limitar a lista, excluindo aqueles que não resistam à análise, adicionando novas hipóteses que surjam da discussão. Acima de tudo, enfatizar essas suposições que, caso erradas, levem a alterar as conclusões analíticas; e
- l) considerar que as incertezas-chave podem ser convertidas em requisitos para a Inteligência ou tópicos de investigação.

4.7.2.7.4 Ao concluir a análise, lembre-se que a probabilidade da sua conclusão analítica ser exata não pode ser maior do que o elo mais fraco em sua cadeia de raciocínio. Rever os pressupostos, a qualidade das provas e a confiabilidade das fontes, bem como considerar a dificuldade geral e a complexidade da questão.

4.7.2.7.5 Para tanto, deve-se elaborar uma avaliação de que a sua conclusão possa estar errada. Por exemplo, três em quatro chances (75%) de estar correto equivale a uma chance em quatro (25%) de estar errado. Usar esse número para tornar precisa a sua conclusão em relação aos aspectos analisados (pressupostos, evidências e fontes). Esse resultado numérico mostra que é necessário compensar a tendência humana em não admitir que se pode errar.

4.7.3 AVALIAÇÃO DE CAUSA E EFEITO – TÉCNICA ANÁLISE DO CHAPÉU VERMELHO (*RED HAT ANALYSIS*)

4.7.3.1 Os analistas de inteligência esforçam-se para prever as ações de um oponente ou um concorrente. Para fazer isso, eles precisam evitar o erro comum de formação de imagem “espelho”, a tendência natural é supor que os outros pensam e percebem o mundo da mesma forma que nós fazemos. *Red Hat Analysis* é uma técnica útil para tentar perceber as ameaças e oportunidades como os outros vêem. Essa técnica por si só tem um valor limitado, se não houver um significativo entendimento cultural do outro país e sobre as pessoas envolvidas.

4.7.3.2 Quando Usar

4.7.3.2.1 As chances de uma *Red Hat Analysis* ser mais precisa são melhores quando se tenta prever o comportamento de uma pessoa específica com autoridade para tomar decisões. Os líderes autoritários, bem como, grupos

pequenos coesos, tais como células terroristas, são candidatos óbvios para esse tipo de análise. As chances de se fazer uma previsão exata sobre a decisão de um oponente ou de um concorrente é significativamente menor quando essa decisão for limitada por uma legislatura ou influenciada por grupos de interesses conflitantes. Na aplicação da lei, a *Red Hat Analysis* pode ser utilizada de forma eficaz para simular o comportamento provável de um criminoso ou de um traficante de drogas.

4.7.3.3 Valor Agregado

4.7.3.3.1 A *Red Hat Analysis* é uma técnica que visa atribuir um novo significado, requerendo que o analista adote e tome decisões em consonância com a cultura de um líder estrangeiro, de um grupo coeso, de um criminoso ou mesmo de um concorrente.

4.7.3.3.2 Esse esforço consciente para imaginar a situação como o alvo a percebe, ajuda o analista a ganhar uma perspectiva diferente e mais precisa sobre um problema ou questão específica. Reformulando o problema, o analista muda sua perspectiva de observação e previsão de comportamento de um oponente. Esse processo de ressignificação introduz estímulos novos e diferentes que podem não ter sido considerados em uma análise tradicional.

4.7.3.3.3 Por exemplo, em um exercício de *Red Hat*, os participantes podem realizar as seguintes perguntas: "O que meus apoiadores esperam de mim?"; "Eu realmente preciso tomar esta decisão agora?"; "Quais são as consequências se eu tomar uma decisão errada?"; e "Como é que o alvo irá responder?".

4.7.3.4 Fatores de Risco

4.7.3.4.1 Prever decisões humanas ou o resultado de um processo complexo organizacional é, na melhor das circunstâncias, uma tarefa difícil. Por exemplo, o quão bem-sucedidas seriam as previsões das difíceis decisões tomadas pelo presidente ou até mesmo de um prefeito? Essas previsões tornam-se ainda mais difíceis quando se lida com uma cultura estrangeira e com poucas informações disponíveis. O "espelhamento" é difícil de ser evitado porque, na ausência de uma compreensão aprofundada de uma situação externa, suas próprias percepções parecem ser a única forma razoável de olhar para um problema.

4.7.3.4.2 O erro em percepções do comportamento de outras pessoas ou organizações é ainda mais comum quando se avalia o comportamento de líderes. Essa é a tendência de avaliar o comportamento das pessoas, organizações ou governos pela natureza do ator e subestimar a influência de fatores situacionais.

4.7.3.4.3 Esse erro é especialmente fácil de ser cometido quando se assume que o ator tem más intenções, mas a compreensão das pressões sobre esse ator é limitada. Por outro lado, as pessoas tendem a ver o seu próprio comportamento quase que inteiramente condicionado pela situação em que se encontram. Raramente nos vemos como pessoas más, mas muitas vezes vemos más intenções nos outros. Isso é conhecido por psicólogos como o Erro Fundamental de Atribuição.

4.7.3.4.4 Os analistas devem sempre tentar ver a situação do outro ponto de vista mas, sem uma base sólida acerca do ambiente cultural e operacional, muitas vezes, eles estarão errados. O reconhecimento dessa incerteza deve levar os analistas a considerar o uso de expressões tais como "possivelmente" e "pode acontecer" em vez de "provável" ou "provavelmente" ao relatar os resultados de uma *Red Hat Analysis*.

4.7.3.5 Técnica Análise do Chapéu Vermelho (*Red Hat Analysis*): o Processo

4.7.3.5.1 Reunir um grupo de especialistas com profundo conhecimento sobre o alvo: o ambiente operacional, a personalidade do decisor, sua motivação e seu estilo de pensamento. Se possível, incluir pessoas que estejam bem fundamentadas na cultura do oponente, que falem a mesma língua, partilhem a mesma origem étnica ou tenham vivência na região.

4.7.3.5.2 Apresentar aos especialistas uma situação ou um estímulo e pedir para que se coloquem no lugar do oponente e simulem como este reagiria. Por exemplo, pedir uma resposta à seguinte situação: "O país Alfa impôs sanções ao seu país. Suponha que você é o líder. O que você estaria pensando? Que instruções que você iria emitir?" ou "O seu grupo quer atacar a Embaixada do país Alfa para marcar uma data especial. Como irá fazer o ataque?".

4.7.3.5.3 Enfatizar a necessidade de evitar o espelhamento. A questão não é "O que você faria se estivesse no lugar deles?" mas "Como é que essa pessoa ou grupo, de cultura e circunstâncias particulares, provavelmente pensará, agirá e irá responder ao estímulo?".

4.7.3.5.4 Na apresentação dos resultados, deve-se descrever as alternativas que foram consideradas e as justificativas para selecionar o caminho que a pessoa ou grupo provavelmente irá assumir. Considerar outros meios menos convencionais de apresentar os resultados da análise, tais como:

- a) descrever uma conversa hipotética em que o líder e os outros jogadores discutem a questão, em primeira pessoa; e
- b) elaborar um documento (conjunto de instruções, ordens militares, documento de política ou diretrizes) que o oponente ou concorrente provavelmente iria gerar.

4.8 ANÁLISE DE DESAFIOS – TÉCNICAS

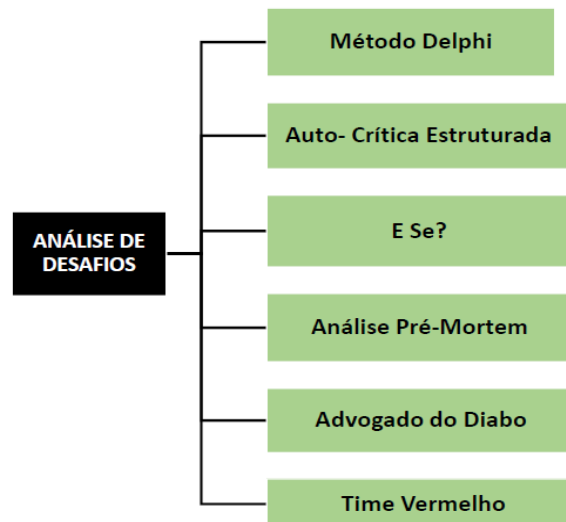


Fig 4-19 Análise de Desafios

4.8.1 ANÁLISE DE DESAFIOS – MÉTODO DELPHI

4.8.1.1 Delphi é uma técnica para provocar ideias, julgamentos ou previsões de um grupo de especialistas que podem estar geograficamente dispersos. É uma técnica de análise estruturada enquadrada na categoria Análise de Desafios, diferindo de uma pesquisa comum, em que existem duas ou mais rodadas de questionamentos. Na Análise Delphi, todos os participantes têm acesso às respostas dos outros membros do grupo.

4.8.1.2 Depois da primeira rodada de questões, um analista coordenador distribui todas as respostas e explicações das respostas para todos os participantes especialistas, normalmente de forma anônima. Aos que desejarem, é dada uma oportunidade para modificar ou clarificar suas respostas anteriores, baseados no que viram nas respostas dos outros participantes.

4.8.1.3 É realizada uma segunda rodada de perguntas, baseada nos resultados da primeira rodada, detalhadamente, ou direcionada para um tópico relacionado. Existe flexibilidade na natureza e no número de rodadas de questões que podem ser realizadas.

4.8.1.4 Método Delphi: o Processo

1) Em uma análise utilizando o método Delphi, o analista moderador envia um questionário para um grupo de especialistas, que podem estar em diferentes localidades.

2) Os especialistas respondem essas questões e, geralmente, são solicitados a fazer pequenas explicações sobre suas respostas.

3) O moderador coleta os resultados do primeiro questionário e envia as respostas coletadas de volta para todos os membros do grupo, solicitando que reconsiderem suas respostas, baseados no que eles viram e aprenderam com as respostas e explicações dos outros especialistas.

4.8.1.4.1 Os especialistas podem também ser solicitados a responder outro conjunto de perguntas. Esse ciclo de questões, respostas e comentários continua por várias rodadas, usando o mesmo questionário ou um conjunto de questões relacionadas.

4.8.1.4.2 Frequentemente, é desejável que os especialistas permaneçam anônimos para que eles não sejam influenciados pelas respostas dos membros mais experientes do grupo. O método é ilustrado na figura a seguir:

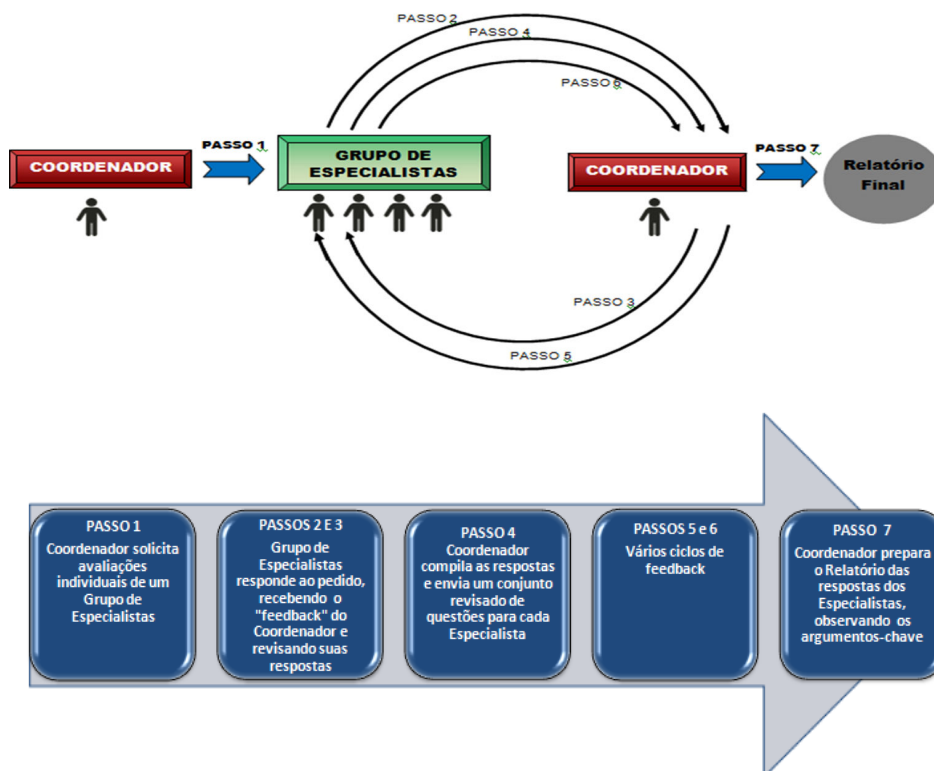


Fig 4-20 Método DELPHI

4.8.1.4.3 Método Delphi: exemplo – Avaliação Sobre as Opções Políticas de Outro País.

a) O gerente e o moderador identificam várias opções políticas que um país estrangeiro poderia escolher. O moderador pede a um grupo de especialistas no seu país para avaliar as opções políticas quanto ao grau de importância e à viabilidade, originadas de outro ponto de vista do referido país estrangeiro. A escala de cinco pontos vai de “muito desejável” ou “factível” até “muito indesejável” ou “definitivamente infactível”. Os membros do grupo também são solicitados a identificar e acessar outras opções políticas que poderiam ser consideradas para constatar os dois ou três melhores argumentos, ou evidências, que guiaram seus julgamentos.

b) Uma compilação de todas as respostas é enviada de volta para o grupo com um pedido para que os membros façam uma das seguintes tarefas: reconsiderar suas posições em vista das respostas dos outros, providenciando explicação dos seus julgamentos, ou reafirmar suas respostas prévias. Uma segunda rodada de questionamentos pode ser desejável. Nessa rodada, listam-se argumentos-chave e evidências e pede-se para o grupo avaliá-los em sua validade e importância, a partir de outra perspectiva do país.

4.8.1.5 Análise de Advertência ou de Monitoração de uma Situação ao Longo do Tempo

4.8.1.5.1 Um analista solicita a um grupo de especialistas para realizarem uma estimativa de probabilidade de um evento futuro. Deseja monitorar indicadores de advertência ou de um conjunto de cenários para determinar a direção na qual os eventos estão se movendo.

4.8.1.5.2 Existem duas maneiras para realizar essa análise, utilizando o método Delphi no monitoramento das mudanças ao longo do tempo. Uma delas é ter uma nova rodada de questionamentos e respostas em intervalos específicos para avaliar a extensão de cada mudança. A outra maneira é chamada de “Delphi Dinâmico” ou “Delphi em tempo real”. Nela participantes podem modificar suas respostas a qualquer momento, quando novos eventos ocorrem ou quando nova informação é submetida por um dos participantes.

4.8.1.5.3 A estimativa proporcionada pelo grupo de especialistas da análise Delphi pode ser incrementada por indicadores que proporcionem a capacidade de mensurar o significado das mudanças ao longo do tempo. Ela também pode ser usada para identificar o significado de diferenças de opinião entre os especialistas, o que pode justificar um exame mais aprofundado.

4.8.2 ANÁLISE DE DESAFIOS – TÉCNICA DA AUTOCRÍTICA ESTRUTURADA

4.8.2.1 Autocrítica Estruturada é um procedimento sistemático que uma pequena equipe ou grupo pode usar para identificar pontos fracos na sua própria análise. Todos os membros da equipe ou do grupo mudam de lado e se tornam críticos ao invés de apoiadores da sua própria análise.

4.8.2.2 Desse ponto de vista oposto, eles respondem a uma lista de perguntas sobre as fontes de incerteza, processos analíticos que foram usados, pressupostos críticos, diagnosticidade das provas, evidência anômala, lacunas de informação, mudanças no amplo ambiente no qual os eventos estão acontecendo, modelos de decisão alternativos, disponibilidade de conhecimentos culturais e indicadores de possível engano. Como responsável por analisar as respostas a estas perguntas, a equipe reavalia a sua confiança em seu próprio julgamento.

4.8.2.3 Quando Usar

4.8.2.3.1 Usar a Autocrítica Estruturada produtiva para procurar os pontos fracos em qualquer explicação analítica de eventos ou estimativa do futuro. É especificamente recomendada para uso nas seguintes maneiras:

- a) como o próximo passo depois de uma análise pré-morte, levantando questões não resolvidas sobre qualquer resultado futuro estimado ou evento;
- b) como uma dupla verificação antes da publicação de qualquer produto principal, como uma Estimativa Nacional de Inteligência; e
- c) como uma abordagem para resolver conflitos de opiniões.

4.8.2.3.2 A quantidade de tempo necessário para trabalhar através da Autocrítica Estruturada irá variar muito, dependendo de quão cuidadosamente a análise anterior foi feita.

4.8.2.3.3 As perguntas listadas no método, como descrito posteriormente nesta seção, são apenas a receita para uma análise muito cuidadosa. Na medida em que essas mesmas perguntas tenham sido exploradas durante a análise inicial, o tempo necessário para a Autocrítica Estruturada é reduzido.

4.8.2.3.4 Se as perguntas estão sendo feitas pela primeira vez, o processo vai demorar mais tempo.

4.8.2.3.5 Quando analistas ganham experiência com a Autocrítica Estruturada, eles podem ter menos necessidade de certas partes dela, já que essas partes terão sido internalizadas e já foram feitas durante a análise inicial.

4.8.2.4 Valor Agregado

4.8.2.4.1 Quando as pessoas fazem perguntas sobre o mesmo tema, mas de uma perspectiva diferente, muitas vezes dão respostas diferentes das que deram antes. Por exemplo, se um membro da equipe é perguntado se apoia as conclusões da equipe, a resposta será geralmente "sim".

4.8.2.4.2 No entanto, se todos os membros da equipe são convidados a buscar por deficiências no argumento da equipe, esse membro pode dar uma resposta diferente.

4.8.2.4.3 Essa mudança no Quadro de Referência destina-se a alterar a dinâmica de grupo. A perspectiva crítica deve sempre gerar ideias mais críticas.

4.8.2.4.4 Os membros da equipe que anteriormente podem ter suprimido perguntas ou dúvidas, porque não tinham confiança ou queriam ser bem vistos pela equipe, estão agora habilitados a expressar esses pensamentos divergentes.

4.8.2.4.5 Se a mudança de perspectiva é bem tratada, bem aceita, todos os membros da equipe vão saber que ganham pontos com os seus colegas por serem críticos do julgamento anterior, não para apoiá-lo.

4.8.2.5 Fatores de Risco

4.8.2.5.1 O sucesso dessa técnica depende, em grande medida, da vontade e capacidade para fazer a transição, pelos membros da equipe, de apoiadores para críticos de suas próprias ideias. Alguns indivíduos não têm a flexibilidade intelectual para fazer isso bem.

4.8.2.5.2 Deve ficar claro para todos os membros que eles já não estão realizando a mesma função que antes. Sua nova missão é criticar uma posição analítica tomada por algum outro grupo (na verdade de si mesmos, mas com um novo enfoque).

4.8.2.5.3 Para enfatizar os diferentes papéis que os analistas estejam desempenhando no momento, reuniões autocríticas estruturadas devem ser agendadas exclusivamente para este fim. As reuniões devem ser lideradas por uma pessoa diferente do líder de costume e, de preferência, realizadas em um local diferente. Elas serão mais úteis se um facilitador experiente estiver disponível para conduzir a reunião.

4.8.2.5.4 Essa reformulação formal do papel dos analistas, de advogado a crítico, é uma parte importante para ajudá-los a observar um problema de uma perspectiva diferente.

4.8.2.6 Autocrítica Estruturada: o Processo

Enfatizar que todos os analistas do grupo agirão como se estivessem usando uma “capa preta”, como promotores ou juizes. Eles serão os críticos e não os advogados que defendem. Vão ser julgados pela sua capacidade de encontrar pontos fracos na análise e não pelo seu apoio para a análise anterior. Em seguida, passarão a trabalhar através dos seguintes temas ou perguntas:

4.8.2.6.1 Fontes de Incerteza

- a) Identificar as fontes e tipos de incerteza que a equipe pode esperar alcançar, a fim de definir as expectativas razoáveis para cada equipe.
- b) Deve-se esperar encontrar:
 - uma única resposta correta ou mais provável;
 - a mais provável resposta juntamente com uma ou mais alternativas, que também devem ser consideradas; ou
 - uma série de possíveis explicações ou cenários de desenvolvimento futuro.
- c) Para julgar a incerteza, responder a estas perguntas:
 - 1) a questão que está sendo analisada é um quebra-cabeça ou um mistério?
 - O Quebra-cabeça tem respostas e as respostas corretas podem ser identificadas se peças suficientes são encontradas; e
 - Um mistério não tem uma única resposta definitiva; ela depende da interação futura de muitos fatores, alguns conhecidos e outros desconhecidos.
 - Os analistas podem enquadrar os limites de um único mistério, identificando os fatores críticos e fazendo um julgamento intuitivo sobre como eles interagiram no passado e podem interagir no futuro.
 - 2) Como é que a equipe avalia a qualidade e prontidão das suas provas?
 - 3) Há um número maior do que o número habitual de premissas pela insuficiência de provas ou a pela complexidade da situação?
 - 4) A equipe lida com uma situação relativamente estável ou capaz de sofrer uma mudança significativa?

4.8.2.6.2 Processo analítico: na análise inicial, é necessário que a equipe faça os seguintes questionamentos:

- a) Será que ela identifica hipóteses alternativas e busca informações sobre essas hipóteses?
- b) Será que ela identifica pressupostos fundamentais?
- c) Será que buscou-se uma ampla gama de opiniões diversas, incluindo analistas de outros escritórios, agências, universidades ou do setor privado nas deliberações?
 - Se esses passos não foram tomados, as chances de a equipe ter uma análise incorreta ou incompleta são aumentadas.
 - Deve-se considerar fazer algumas dessas coisas agora ou diminuir o nível de confiança na decisão da equipe.

4.8.2.6.3 As Premissas Críticas: assumindo-se que a equipe já identificou os principais pressupostos, o próximo passo é identificar um ou mais pressupostos que teriam o maior impacto sobre o julgamento analítico, caso eles fossem excluídos por serem errados. Em outras palavras, se a suposição é errada, o julgamento será errado.

- a) A evidência que suporta cada uma dessas suposições é recente e bem documentada?
 - Circunstâncias da tempestade de ideias podem fazer com que cada uma dessas premissas esteja errada e estimar o impacto do julgamento analítico da equipe se o pressuposto estiver errado.

b) Será que a reversão de alguns desses pressupostos pode apoiar qualquer hipótese alternativa?

- Caso a equipe não tenha previamente identificado premissas-chave, ela deve levantar alguns pressupostos.

4.8.2.6.4 Provas de diagnóstico (teste): identificar hipóteses alternativas e os vários itens de prova que permitam à equipe rejeitar tais hipóteses alternativas.

- Para cada item, fazer uma tempestade de ideias levantando qualquer interpretação alternativa razoável da evidência que poderia torná-lo coerente com uma hipótese alternativa.

4.8.2.6.5 Lacunas de informação

- Há lacunas na informação disponível? Algumas das informações antigas já não são válidas?

- A ausência de informação é facilmente explicável? Como a ausência de informação deve afetar a confiança da equipe em suas conclusões?

4.8.2.6.6 Falta de provas

- Se o julgamento analítico é correto, mas não está comprovado, existe alguma evidência que se espera ver no fluxo regular de Inteligência ou de relatórios ostensivos?

4.8.2.6.7 Evidência Anômala

- Existe algum item anômalo de provas que se acreditava ter sido importante ou poderia ter sido relacionado com a questão, mas que foi rejeitado como sem importância, porque não se acreditava nele ou o seu significado não era conhecido?

- Caso positivo, tentar imaginar como esse item pode ser um indício-chave para uma hipótese alternativa emergente.

4.8.2.6.8 Mudanças no amplo espectro: impulsionado pela tecnologia e pela globalização, o mundo passa por mudanças sociais, técnicas, econômicas, ambientais e políticas, de maneira mais rápida do que nunca antes na história.

a) Pode qualquer uma dessas alterações desempenhar um papel no que está acontecendo ou vai acontecer?

b) Que forças, fatores ou eventos-chave, de maneira mais ampla, podem ocorrer independentemente da questão que é objeto de análise, podendo ter um impacto significativo, revelando-se certo ou errado?

4.8.2.6.9 Modelos de Decisão Alternativa

a) Se as análises tratarem sobre as decisões tomadas por um governo estrangeiro ou organização não governamental (ONG), qual será o julgamento do grupo sobre o comportamento desse ator externo, com base em uma suposição racional?

b) Neste caso, considerar a aplicabilidade potencial de outros modelos de decisão, especificamente, aquelas decisões resultantes da negociação entre as

forças políticas ou burocráticas, do resultado de processos organizacionais padrão ou da vontade de um líder autoritário.

c) Se há uma falta de informações de uma análise mais aprofundada, considerar as implicações desse aspecto no grau de confiança do julgamento da equipe.

4.8.2.6.10 Experiência Cultural

- Se o tópico que está sendo analisado envolve uma cultura ou subcultura estrangeira, ou de outra forma desconhecida, a equipe tem ou obteve experiência cultural sobre os processos de pensamento daquela cultura?

4.8.2.6.11 Desinformação

a) Será que outro país, ONG ou concorrente comercial, sobre o qual a equipe está fazendo julgamentos, tem um motivo, oportunidade ou meios para influenciar a política do país considerado ou para mudar o seu comportamento?

b) Será que esse país, ONG ou concorrente tem um passado histórico de envolvimento em operações de negação, engano ou influência?

4.8.2.6.12 Depois de responder às perguntas acima, os analistas retornam às suas funções iniciais (deixando de ser críticos) e passando a reconsiderar o nível adequado de confiança no julgamento anterior da equipe.

- O julgamento inicial deve ser reafirmado ou modificado?

4.8.2.7 Relação com outras Técnicas

4.8.2.7.1 Uma versão do que tem sido chamado de Advogado do Diabo é semelhante à Autocrítica Estruturada, onde um membro da equipe é designado para desempenhar o papel de advogado do diabo.

4.8.2.7.2 Esse membro toma uma das premissas críticas da equipe, invertendo-a e, em seguida, argumentando a partir dela contra as conclusões da equipe.

4.8.2.7.3 Não deve ser um membro da equipe tentando convencer o resto do grupo de que eles estão errados, enquanto desempenha um papel que se pode realmente discordar.

4.8.3 ANÁLISE DE DESAFIOS – TÉCNICA "E SE?"

4.8.3.1 A análise imagina que um evento inesperado ocorre com impacto potencialmente maior. Então, com o benefício da "retrospectiva", o analista imagina como o evento teria acontecido e que consequências teria.

4.8.3.2 Quando Usar

4.8.3.2.1 Essa técnica deve estar no rol de ferramentas de todos analistas. É uma técnica importante para alertar os decisores para um evento que poderia acontecer, mesmo que ele pareça improvável no presente. A análise “E Se?” serve a uma função similar à análise de cenário. Ela cria uma consciência que prepara a mente para reconhecer sinais antecipados de uma mudança significativa e pode permitir ao decisor planejar à frente, em face dessa contingência. Ela é mais apropriada quando duas condições estão presentes:

- a) um modelo mental está bem arraigado dentro do cenário analítico ou da comunidade de clientes de que certo evento não acontecerá; e
- b) há uma necessidade percebida por outros com foco na possibilidade de que um evento poderia acontecer, considerando as suas consequências.

4.8.3.3 Valor Agregado

4.8.3.3.1 Ao mudar o foco de observação de um evento, elaborando questões para saber como ele ocorreu e como ele poderia ter ocorrido, abre-se a mente para pensar de diferentes formas.

- a) Como poderia acontecer?
- b) Qual seria o impacto?
- c) Há possibilidade de o evento acontecer com maior intensidade?

4.8.3.3.2 A técnica também dá ao decisor os seguintes benefícios adicionais:

- a) um melhor entendimento do que eles deveriam ser capazes de fazer hoje para prevenir o desenvolvimento indesejado do ocorrido ou o que eles deveriam fazer para criar uma oportunidade de adiantar seus interesses; e
- b) uma lista de indicadores específicos para monitorar e ajudar a determinar se as chances de ocorrer determinado evento estão aumentando.

4.8.3.3.3 A técnica “E Se?” é uma ferramenta útil para explorar cenários esperados ou improváveis que estão dentro do domínio das possibilidades e que teriam consequências significativas caso elas viessem a acontecer.

4.8.3.4 Técnica “E Se?”: o Processo

4.8.3.4.1 A Técnica de Análise “E se?” pode ser feita por um indivíduo ou como um projeto de equipe. O tempo requerido é muito pequeno. Começar o processo com uma sessão de *brainstorming* e/ou interpor essa sessão em várias etapas do processo, frequentemente ajuda.

4.8.3.4.2 Desenvolver uma cadeia de argumentos - baseada em evidências e lógica - para explicar como esse resultado teria surgido. Ao desenvolver os cenários, focar naquilo que realmente deva acontecer em cada etapa do processo. Trabalhar “para trás”, a partir do evento até a data atual. Isso se chama “Pensamento Retrógrado”.

4.8.3.4.3 Mais de um cenário ou cadeia de argumentos podem ser imaginados.

4.8.3.4.4 Gerar uma lista de indicadores ou de fatos observáveis para cada cenário que ajudariam a detectar se os eventos estão começando a se mover fora do jeito imaginado por aquele cenário.

4.8.3.4.5 Avaliar o nível do dano ou ruptura que resultaria de um cenário negativo e estimar como superar ou mitigar o dano ocorrido. Para novas oportunidades, avaliar como um incremento poderia surgir e como pode ser feito para assegurar que um cenário positivo poderia realmente aparecer.

4.8.3.4.6 Ranquear os cenários, de acordo com o nível de atenção que eles merecem, levando em consideração a dificuldade de implementação e a potencial relevância do impacto.

4.8.3.4.7 Monitorar os indicadores ou fatos observáveis regularmente.

4.8.3.5 Relacionamento com Outras Técnicas

4.8.3.5.1 A Técnica de Análise “E se?” às vezes é confundida com a Técnica Alto Impacto/Baixa Probabilidade, pois ambas trabalham com eventos de baixa probabilidade. Entretanto, somente a Técnica “E se?” usa o procedimento denominado “recomposição”, que consiste em assumir que um evento futuro tenha acontecido e, então, olha-se para trás imaginando como tal episódio teria ocorrido.

4.8.3.5.2 A Técnica Alto Impacto/Baixa Probabilidade requer o surgimento de uma informação nova ou anômala, como um fato, e projeta no futuro aquilo que poderia acontecer, bem como as suas consequências.

4.8.4 ANÁLISE DE DESAFIOS – TÉCNICA ANÁLISE PRÉ-MORTEM

4.8.4.1 A sua finalidade é identificar vulnerabilidades em um planejamento/projeto antes que eles ocorram. É um processo de projeção de possíveis erros futuros.

4.8.4.2 Os responsáveis pelo planejamento/projeto imaginam o seu fracasso antes mesmo da sua consecução. Posteriormente, a equipe, através de um *brainstorming*, debate todos os possíveis motivos pelos quais o planejamento/projeto poderia vir a ser malsucedido. Dessa forma, para as razões mais contundentes, a equipe desenvolve contramedidas para proteger seu planejamento/projeto.

4.8.4.3 Análise Pré-Mortem pode ser utilizada em planejamentos/projetos de médio e longo prazo que tenham grande impacto na instituição. O planejamento/projeto a ser analisado por essa ferramenta deve ter um escopo

claro, objetivos definidos, tempo específico para implementação e riscos que podem levar ao fracasso.

4.8.4.4 Análise Pré-Mortem: o Processo

- a) 1ª Fase (Preparação): reunir a equipe e assegurar que todos estejam confortáveis, cientes do exercício que será realizado e com material de anotação.
- b) 2ª Fase (Levantamento coletivo das razões do fracasso de um evento): o facilitador começa informando que o evento foi um fracasso total, mas que ele não consegue saber os motivos. Dessa forma, solicita à equipe que levante todos os possíveis motivos pelos quais o evento foi malsucedido.
- c) 3ª Fase (Levantamento individual das Razões do Fracasso): o facilitador determina que todos da equipe, individualmente, anatem os possíveis motivos que podem ter levado o evento ao fracasso total, estipulando um tempo para isso. O conhecimento coletivo levantado é mais útil do que o de qualquer um individualmente.
- d) 4ª Fase (Consolidação da Lista de Razões): o facilitador pede, de maneira intercalada, que cada elemento da equipe exponha os motivos para o fracasso do evento que ele levantou, escrevendo-os num quadro branco para que os demais possam acompanhar. Esse procedimento é executado até que todos tenham apresentado suas opiniões e pontos de vista.
- e) 5ª Fase (Rever o Plano/Projeto): nessa fase são elencadas as principais preocupações ou possibilidades de fracasso levantadas pela equipe; e já podem ser levantadas ideias para evitá-las ou minimizá-las. Pode ser marcada também outra reunião para o levantamento das soluções.
- f) 6ª Fase (Rever a Lista Periodicamente): Revisar a lista produzida, periodicamente, enquanto o evento estiver em execução.

4.8.4.5 A técnica Pré-Mortem tem uma importante função durante os planejamentos/projetos em equipes. Eliminando o medo de antecipar algo negativo, pode-se encorajar todos a olharem de maneira crítica, evitando potenciais problemas antes que eles ocorram.

4.8.5 ANÁLISE DE DESAFIOS – TÉCNICA ADVOGADO DO DIABO

4.8.5.1 A técnica Advogado do Diabo tem por finalidade avaliar criticamente um plano, decisão ou estudo, sendo realizada por um analista que não participou das deliberações em questão.

4.8.5.2 A técnica Advogado do Diabo pode ser utilizada por um chefe como parte integrante de uma estratégia para assegurar que alternativas foram plenamente consideradas na solução dos problemas.

- a) Antes de tomada de decisão, o chefe submete suas considerações ao Advogado do Diabo para que sejam levantados os pontos que poderiam dar errado.
- b) Designar um analista como o Advogado do Diabo para supervisionar e desafiar determinada avaliação.

- c) O Chefe Militar designa o Advogado do Diabo em situações onde há indícios de unanimidade na avaliação de um assunto sensível ou quando suspeita que o modelo mental da análise esteja demasiadamente influenciado e impedindo de observar mudanças significativas.
- d) O tempo para a crítica é reduzido.

4.8.5.3 Técnica Advogado do Diabo: o Processo

4.8.5.3.1 As críticas a serem realizadas pela técnica do Advogado do Diabo serão iniciadas a critério do chefe ou responsável pela missão para testar a profundidade dos seus argumentos relativos ao processo analítico utilizado, plano, decisão ou julgamento.

4.8.5.3.2 O Advogado do Diabo deverá criticar e desafiar a linha de ação ou o caso mais concreto apresentado. Não há um procedimento padronizado para tal.

4.8.5.3.3 Os designados para exercer a função de Advogado do Diabo devem ser selecionados pela sua *expertise* ou porque utilizam uma técnica de análise diferente daquela em que o trabalho a ser apreciado foi realizado.

4.8.5.4 Fatores de Risco

4.8.5.4.1 A técnica do Advogado do Diabo pode, também, ser utilizada como autocrítica. Porém, pode ser perigosa se o responsável não quiser visualizar seus próprios defeitos e limitações.

4.8.5.4.2 A aplicação da técnica por um integrante da equipe de análise, em vez de ser conduzida por um elemento externo ao grupo, poderá comprometer a eficácia das críticas em virtude da descrença na técnica, pelas relações interpessoais já estabelecidas ou por preconceitos.

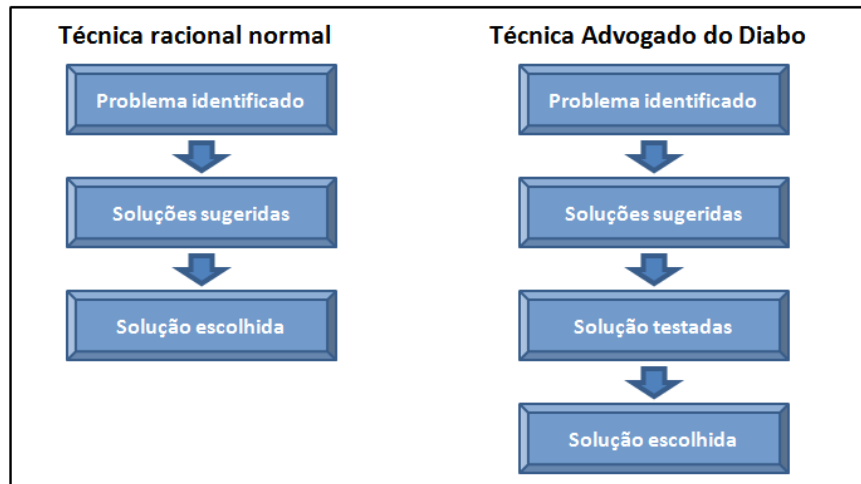


Fig 4-21 Ilustração da Técnica Advogado do Diabo

4.8.6 ANÁLISE DE DESAFIOS – TÉCNICA TIME VERMELHO

4.8.6.1 A análise *Red Team*, Time Vermelho ou Equipe Vermelha é abrangida pela categoria Análise de Desafios, que tem por objetivo desafiar um modelo mental estabelecido ou um consenso analítico, a fim de ampliar o leque de possíveis explicações ou estimativas que são seriamente consideradas.

4.8.6.2 De maneira simples, a técnica de análise Time Vermelho é a prática de se visualizar um problema do ponto de vista de um oponente, competidor ou inimigo. O objetivo da aplicação dessa técnica é melhorar a tomada de decisões, seja especificando as preferências e estratégias do oponente ou simplesmente agindo como um advogado do diabo. É assim que a formação do Time Vermelho é comumente vista por analistas de Inteligência.

4.8.6.3 A formação do Time Vermelho pode ser mais ou menos estruturada e existe uma ampla gama de abordagens. Nos últimos anos, a técnica do Time Vermelho tem sido aplicada cada vez mais para avaliar sistemas de segurança, descobrindo falhas, embora a prática seja potencialmente muito mais ampla.

4.8.6.4 A técnica de análise do Time Vermelho difere da Análise da *Red Hat* na medida em que esta última pode ser feita ou organizada por qualquer analista que entenda ou possa prever comportamentos do oponente. Já a análise do Time Vermelho é uma técnica de análise desafiadora, pois, geralmente, é conduzida por uma equipe permanente ou por um grupo de indivíduos qualificados para pensar ou desempenhar o papel de um oponente. Enquanto o objetivo da análise *Red Hat* é explorar os recursos disponíveis para desenvolver a melhor análise possível do comportamento de um oponente, o objetivo da análise do Time Vermelho é desafiar a sabedoria convencional ou uma equipe oposta.

4.8.6.5 Difere-se melhor essas duas técnicas:

- a) a análise do Time Vermelho é uma técnica de análise de desafios. Geralmente, é iniciada por uma decisão do analista-chefe para criar um projeto especial ou célula com analistas cujas habilidades culturais e analíticas os qualificam para lidar com esse tipo especial e complexo de análise. Uma análise do Time Vermelho é frequentemente iniciada para desafiar a sabedoria convencional como uma questão de princípio para assegurar que alternativas razoáveis tenham sido cuidadosamente consideradas. É, na verdade, uma versão moderna da técnica Advogado do Diabo; e
- b) a Análise *Red Hat*, por sua vez, é uma análise culturalmente sensível acerca do comportamento e tomada de decisão de um oponente ou concorrente, iniciada por um único analista. Pode e deve ser feita, na medida do possível, como parte da prática analítica padrão.

4.8.6.6 A técnica de análise do Time Vermelho deve ser utilizada sempre que houver a necessidade de contestar a sabedoria convencional em um assunto importante ou sempre que o analista responsável perceber carência no nível de conhecimento cultural necessário para entender completamente o ponto de vista de um oponente ou concorrente.

4.8.6.7 O Time Vermelho executa quatro tarefas militares básicas:

- a) apoio às operações, ao planejamento e decisão;
- b) revisão crítica e análise de planos existentes;
- c) apoio à inteligência na análise de ameaças; e
- d) avaliação de sistemas de tecnologia da informação.

4.8.6.8 A técnica de análise do Time Vermelho pode ajudar os analistas a libertarem-se de seu próprio modelo mental - senso de racionalidade, normas culturais e valores pessoais. Ao analisar um oponente, a abordagem do Time Vermelho requer que um analista mude seu quadro de referência de um "observador" do oponente, ou de um competidor, para o de um "ator" operando dentro do meio cultural, político e doutrinário do oponente. Essa reformulação ou interpretação de papéis é útil quando um analista tenta replicar o modelo mental de líderes autoritários, células terroristas ou grupos que operam sob códigos de comportamento ou motivações muito diferentes daqueles com que a maioria está acostumada.

4.8.6.9 Técnica Time Vermelho: o Processo**4.8.6.9.1** Passos a serem seguidos para a realização da análise Time Vermelho:

- a) reunir um grupo de especialistas com profundo conhecimento do público-alvo, do ambiente operacional e dos decisores do oponente, sua personalidade, motivos e estilo de pensamento. Se possível, tentar incluir pessoas bem fundamentadas na cultura oponente, que falam a mesma língua, compartilham a mesma origem étnica ou viveram extensivamente na região.

Pode haver a necessidade de que os escolhidos estudem e sejam treinados para pensar como o oponente.

b) apresentar aos especialistas, escolhidos para serem o Time Vermelho, uma situação e pedir que se coloquem no lugar do oponente simulando como eles reagiriam. Essa apresentação poderá ser feita pelo "Time Azul" (equipe que elaborou o conhecimento, o plano, o sistema de segurança etc.). Por exemplo, você pode pedir uma resposta para esta situação: "O país Bravo acabou de impor sanções ao seu país. Suponha que você seja o líder. O que você estaria pensando? Quais instruções você daria?" ou então "Seu grupo quer atacar a embaixada do país Amarelo para marcar uma data especial. Como seu grupo planejaria o ataque? Como você simularia a resposta do alvo?".

c) enfatizar a necessidade de evitar imagens espelhadas. A questão não é "O que você faria se estivesse no lugar deles?", mas "Como será que essa pessoa ou grupo em determinada cultura e circunstância provavelmente pensaria, se comportaria e responderia à situação apresentada?".

d) ao tentar prever as ações de um grupo ou de uma organização, considerar o uso da técnica de *Role Playing*. Para adquirir conhecimentos culturais que poderiam estar ausentes, considere o uso do Método Delphi para obter a expertise de especialistas distribuídos geograficamente.

e) ao apresentar os resultados, descrever as alternativas que foram consideradas e a justificativa para selecionar o caminho que a pessoa ou grupo está mais propenso a adotar. Considerar outros meios menos convencionais de apresentar os resultados de sua análise, como os seguintes:

- 1) descrever uma conversa hipotética na qual o líder e outros atores (analistas) discutem a questão na primeira pessoa; e
- 2) elaborar um documento (conjunto de instruções, ordens militares, documento de política ou diretivas) que o oponente ou concorrente provavelmente produziria.

4.8.6.10 Vantagem da Técnica

4.8.6.10.1 Times Vermelhos qualificados oferecem ao decisor várias vantagens potenciais. Talvez a mais importante seja a capacidade de identificar uma falha de decisão negligenciada ou subestimada. Essa falha pode estar em uma vulnerabilidade de sistema ou processo, uma preferência negligenciada por um oponente ou um recurso ignorado de um concorrente. Intimamente relacionada a essa vantagem está a capacidade útil da equipe de especialistas vermelhos de ajudar a expor os seus preconceitos e os preconceitos do tomador de decisões.

4.8.6.10.2 Um bom Time Vermelho empregará uma visão de sistemas para ajudar a revelar dados integrados e conexões ocultas. Essa última vantagem é importante quando esses dados integrados e conexões representam fragilidades exploráveis com possíveis efeitos não lineares.

4.8.6.10.3 Em uma época de orçamentos apertados e necessidade de se minimizar efeitos colaterais, os tomadores de decisão querem números:

"Quanto o Time Vermelho vai me poupar em recursos de toda ordem?"/ "Quantas vidas poderão ser poupadas?", pergunta o potencial decisor. Essas são questões extremamente difíceis de responder, em parte porque envolvem uma cadeia de ramificações "e se?" que nenhum Time Vermelho pode resolver no todo.

4.8.6.11 Limitações e Restrições

4.8.6.11.1 Apesar das muitas vantagens a prática está sujeita a várias limitações e restrições. Um Time Vermelho não pode prever o que um oponente fará, nem pode descobrir todas as fraquezas possíveis em um conceito, plano ou sistema. Equipes vermelhas que reivindicam essas habilidades exageram os benefícios do Time Vermelho e invariavelmente enganam seus chefes. Tomadores de decisão que tentam usar um Time Vermelho para adivinhar eventos específicos correm o risco de fazer algo pior do que se não tivessem feito nada.

4.8.6.11.2 A técnica exige tempo e recursos que o chefe ou decisor poderá não estar disposto a dispendar. Porém, os oponentes do mundo real tendem a pensar em organizações, sistemas, planos e mandatos. Em alguns casos, um chefe direcionará um Time Vermelho para adotar uma visão mais restrita do que a dos possíveis oponentes, poupando recursos e tempo e diminuindo sua efetividade.

4.8.6.11.3 Times Vermelhos mal constituídos não conseguem detectar essa tensão e trabalham estritamente dentro da "caixa" definida (sem se aprofundarem no conhecimento do oponente). Já Times Vermelhos adequados fazem o melhor para trabalhar dentro e ao redor da tensão. Na verdade, um Time Vermelho adequado usará a oportunidade para divulgar as problemas que emergem das restrições impostas pelo chefe.

4.8.6.12 Características do Time Vermelho

4.8.6.12.1 Nem todos os times vermelhos são iguais. Os mais eficientes apresentam as seguintes características:

- a) enxergam o problema de interesse de uma perspectiva sistêmica;
- b) derrubam os preconceitos culturais do tomador de decisão e, quando apropriado, adotam a perspectiva cultural do oponente ou concorrente;
- c) empregam uma gama multidisciplinar de habilidades, talentos e métodos;
- d) entendem como as coisas funcionam no mundo real;
- e) evitam explicações absolutas e objetivas de comportamentos, preferências e eventos;
- f) questionam tudo (para incluir seus clientes e eles mesmos); e
- g) quebram as regras.

4.8.6.12.2 Pode-se argumentar que os melhores Times Vermelhos nascem prontos, mas certamente excelentes times podem ser treinados. Algumas pessoas têm uma capacidade instintiva para compor o Time Vermelho, enquanto outras, apesar do treinamento extensivo, nunca conseguem se libertar da segurança do convencional, o que produz uma visão confinada da situação. Essa talvez seja a característica mais negativa para um Time Vermelho, tornando-o ineficaz: incapacidade ou indisposição de pensar “fora da caixa”, libertando-se de preconceitos e entrando na mente do oponente para pensar como ele.

4.8.6.12.3 Características negativas que comprometem a eficiência do Time Vermelho:

- a) aceitar sem questionar a descrição do problema pelo cliente;
- b) abraçar os preconceitos inerentes aos seus próprios valores e cultura;
- c) adotar a primeira resposta ou a mais facilmente discernível;
- d) submeter-se a reputação e status; e
- e) saber tudo.

4.8.6.12.4 Tanto a falta de confiança quanto a arrogância não controlada podem prejudicar o Time Vermelho. Os membros de um Time Vermelho ineficiente, geralmente, incluem especialistas convencidos e burocratas.

4.8.6.12.5 Os líderes de Times Vermelhos devem ser capazes de:

- a) analisar sistemas complexos e problemas de diferentes perspectivas para auxiliar na tomada de decisão, usando modelos teóricos;
- b) empregar conceitos, teorias, ferramentas e metodologias da antropologia cultural e militar para prever as percepções dos outros sobre os próprios pontos fortes e vulnerabilidades;
- c) aplicar o pensamento crítico e criativo no contexto do ambiente operacional para explorar as alternativas para planos, operações, conceitos, organizações e capacidades;
- d) aplicar habilidades técnicas analíticas avançadas em níveis estratégicos, operacionais e táticos; e
- e) desenvolver produtos que apoiem a tomada de decisões e execução dos planos e operações militares.

4.9 APOIO À DECISÃO – TÉCNICA



Fig 4-22 Apoio à Decisão

4.9.1 APOIO À DECISÃO – TÉCNICA MATRIZ SWOT

4.9.1.1 A Matriz SWOT é o acrônimo para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), conhecida, em português, como Matriz FFOA. É uma técnica de análise estruturada analítica, enquadrada na categoria Apoio à Decisão.

4.9.1.2 Essa matriz é comumente utilizada em organizações para elaborar planos e projetos, identificando no âmbito interno as forças e fraquezas e, a partir do ambiente externo, as oportunidades e ameaças.

4.9.1.3 Após estabelecer um objetivo ou uma meta, utiliza-se a Matriz SWOT como ferramenta para identificar e para organizar informações, em apoio a um planejamento e à tomada de decisão, com o objetivo de alcançar uma meta.

4.9.1.4 A Matriz SWOT pode ser elaborada por apenas um especialista, mesmo se tratando de um sistema de análise concebido para ser realizado em grupo.

4.9.1.5 É efetiva como exercício de formação de equipes multidisciplinares, no começo de um novo projeto.

4.9.1.6 Essa ferramenta permite gerar uma informação útil com relativamente pouco esforço, reunindo-a em um sistema de dados que servirá de base para análises posteriores. Normalmente, aponta para ações específicas que devem ser tomadas, reunindo-se as forças e fraquezas e confrontando-as com as oportunidades e ameaças do ambiente que envolve a organização.

4.9.1.7 Os planos e recomendações de ação resultantes dessa técnica têm demonstrado ser de grande praticidade.

4.9.1.8 No entanto, alguns especialistas criticam essa técnica por tentar proporcionar um caminho demasiadamente fácil para o que é, na realidade, uma decisão de planejamento mais difícil. A Matriz SWOT se concentra em uma só meta, sem considerar custos e benefícios de outras formas de atingir o mesmo objetivo.

4.9.1.9 Apesar da Matriz SWOT ser uma ferramenta prática e útil, o analista deve considerar que ela não analisa necessariamente todo o contexto sobre a decisão que deve ou não ser tomada, podendo haver outras linhas de ação igualmente boas ou mesmo melhores.

4.9.1.10 Matriz Swot: o Processo

4.9.1.10.1 Caso seja possível, deve-se reunir um grupo de analistas ou planejadores, definindo um objetivo por meio de um *brainstorming*.

4.9.1.10.2 Definir as Forças da organização, elencando-as, em prioridade, após novo *brainstorming*. Observa-se que, conforme o grau de importância das forças elencadas, pode-se atribuir um peso de 1 (um), mais fraco, a 3 (três), mais forte, para cada uma. Esse peso serve para diferenciar e dar o adequado valor a cada força.

4.9.1.10.3 Definir as Fraquezas com o mesmo método.

4.9.1.10.4 Definir as Ameaças, identificando os atores, suas motivações e a capacidade de agirem.

4.9.1.10.5 Algumas Ameaças não possuem motivações, como as intempéries naturais. Para as demais ameaças, identificar as motivações, como forma de verificar se há ameaças não detectadas e identificar as mais prováveis.

4.9.1.10.6 Definir, por último, as Oportunidades, com o mesmo método.

4.9.1.10.7 A partir da definição das Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades, desenhar uma tabela com quatro quadrantes, nomear e lançar as ideias elencadas em ordem de prioridade.

4.9.1.10.8 Identificar estratégias que possam utilizar as Forças, melhorar as Fraquezas, mitigar as Ameaças e explorar as Oportunidades.

4.9.1.10.9 Verificar a possibilidade de potencializar as Forças, por meio de uma correlação com as Oportunidades.

4.9.1.10.10 Verificar a possibilidade de minimizar as Fraquezas, por meio de uma correlação com as Oportunidades.

4.9.1.10.11 O resultado das Ameaças sobre as Fraquezas são as vulnerabilidades da organização.

FORÇAS 1. 2. 3. ...	FRAQUEZAS 1. 2. 3. ...
OPORTUNIDADES 1. 2. 3. ...	AMEAÇAS 1. 2. 3. ...

Tab 4-2 Análise SWOT

4.9.1.10.12 Os fatores listados nos quadrantes Oportunidades e Ameaças da Matriz SWOT são os mesmos fatores externos ou exteriores que o analista busca identificar durante o Pensamento de Fora para Dentro (*Outside-In Thinking*), havendo certa sobreposição entre essas técnicas.

4.9.1.10.13 Pode-se, ainda, aproveitar o resultado da Matriz SWOT para realizar o gerenciamento de risco da organização, como forma de identificar o grau de risco das ameaças e os prazos de reação necessários.

4.9.1.10.14 Sequência para Elaboração da Matriz Swot

1. Reunir a equipe de analistas e definir o tipo de <i>brainstorming</i> .
2. Definir o objetivo da Organização.
3. Definir as Forças, priorizar e atribuir um peso de 1 a 3.
4. Definir as Fraquezas, priorizar e atribuir peso de 1 a 3.
5. Definir as Ameaças, priorizar e atribuir peso de 1 a 3.
6. Definir as Oportunidades, priorizar e atribuir peso de 1 a 3.
7. Desenhar a tabela e inserir parâmetros em ordem de prioridade e com os pesos.
8. Correlacionar as Forças com as Oportunidades e identificar como aumentá-las.
9. Correlacionar as Fraquezas com as Oportunidades e identificar como mitigá-las.
10. Correlacionar as Fraquezas com as Ameaças e identificar as Vulnerabilidades.
11. Caso seja útil, realizar o Gerenciamento de Risco para as Vulnerabilidades.

Tab 4-3 Análise SWOT

CAPÍTULO V

DOCUMENTOS DE INTELIGÊNCIA

5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

5.1.1 Este capítulo trata dos tipos, das técnicas de redação e da estrutura dos documentos de Inteligência.

5.1.2 Os documentos de Inteligência, por sua natureza sigilosa e pelas características peculiares de sua obtenção e de sua destinação, que impõem a proteção da fonte, não devem:

- 1) ser utilizados como documentos integrantes de processos, de inquéritos, de sindicâncias, de documentos internos, de ofícios etc;
- 2) ensejar quaisquer atividades, mesmo regulamentares, que coloquem em risco o seu sigilo e a proteção da fonte; e
- 3) ser usados com finalidade disciplinar, administrativa ou de qualquer natureza diversa da Atividade de Inteligência.

5.2 TIPOS DE DOCUMENTOS DE INTELIGÊNCIA

5.2.1 Os documentos de Inteligência, utilizados no âmbito do Exército, são:

- a) Informe (Infe);
- b) Informação (Info);
- c) Apreciação (Aprec);
- d) Estimativa (Estm);
- e) Relatório Periódico de Inteligência (RPI);
- f) Relatório Especial de Inteligência (REI);
- g) Pedido de Inteligência (PI);
- h) Ordem de Busca (OB);
- i) Mensagem de Inteligência Corrente (MI); e
- j) Sumário de Inteligência Corrente (SUMINT).

5.2.2 Existem, ainda, outros documentos que são utilizados em operações no amplo espectro dos conflitos, cujos modelos estão inseridos nas publicações específicas.

5.2.3 A Mensagem de Inteligência e o Sumário de Inteligência constantes do Manual de Campanha EB70-MC-10.307 (Planejamento e Emprego da Inteligência Militar) destinam-se à utilização durante operações militares em curso, à MI e ao SUMINT, apresentados neste manual, destinam-se ao acompanhamento das ações preventivas de Inteligência.

5.3 NORMAS GERAIS DE REDAÇÃO

5.3.1 Na redação dos documentos de Inteligência, para se obter uma imediata e completa compreensão do texto, devem ser observadas as seguintes normas gerais de redação:

- a) redigir com naturalidade e correção gramatical;
- b) formar frases curtas, na ordem direta e com uma ideia central por parágrafo, sempre que possível;
- c) empregar palavras de significado preciso e adequado ao usuário;
- d) evitar os superlativos, os termos absolutos, os exageros, a prolixidade, as palavras vulgares, as gírias e as frases sensacionalistas ou emotivas;
- e) ordenar as ideias em uma sequência lógica;
- f) ao transcrever citações, fazê-lo entre aspas e identificar a fonte, sempre que isso não cause prejuízo para o sigilo;
- g) ao fazer uso de uma sigla pela primeira vez, está deverá estar entre parênteses, precedida de seu significado por extenso. Exemplo: Fundação Nacional do Índio (FUNAI);
- h) escrever qualquer nome próprio com letras maiúsculas;
- i) se for necessário usar expressões técnicas ou jurídicas, colocar entre parênteses o seu significado;
- j) evitar palavras que indiquem sugestão;
- k) ao citar nomes de pessoas, não esquecer de colocar as siglas SDQ (Sem Dados de Qualificação) ou DQJD (Dados de Qualificação Já Divulgados), bem como o codinome, se houver. Exemplo: JOSÉ DOS ANZÓIS - "ZEZÉ" - (DQJD);
- l) na elaboração do documento, atentar para o fato de que o usuário não tem, geralmente, conhecimento ou detalhes do mesmo; e
- m) rever sempre o que foi escrito antes de dar por encerrada a redação.

5.4 ESTRUTURA DOS DOCUMENTOS DE INTELIGÊNCIA

5.4.1 Os documentos obedecem à seguinte estrutura básica:

- a) Classificação Sigilosa;
- b) Numeração Sequencial;
- c) Cabeçalho;
- d) Texto; e
- e) Autenticação.

5.4.2 CLASSIFICAÇÃO SIGILOSA - É a marcação do documento com o grau de sigilo ou restrição de acesso que lhe foi atribuído, de acordo com a legislação vigente que regula a salvaguarda de assuntos sigilosos. É registrada, com destaque, na cor vermelha, no topo e no pé de cada folha ou página do documento.

5.4.3 NUMERAÇÃO SEQUENCIAL

5.4.3.1 Todas as páginas ou folhas de um documento de Inteligência devem ser numeradas sequencialmente, no canto superior direito, contendo cada uma o seu respectivo número e a indicação do total de páginas ou folhas. Exemplo: FI Nr 01/10 ou FI Nr 01/01.

5.4.3.2 A partir da segunda página ou folha, na parte superior desta e abaixo da classificação sigilosa, a numeração sequencial deve ser precedida da natureza do documento e seu número. Exemplo: INFE Nr 06/18-512º BI Mec ... FI Nr 02/05.

5.4.4 CABEÇALHO - O cabeçalho é composto de duas partes, uma identificando a Seção/Agência de Inteligência (AI) ou o Órgão de Inteligência (OI) e a outra o documento.

5.4.4.1 Identificação da Seção/Agência de Inteligência - É a colocação do indicativo da Organização Militar (OM) ou da localização do Posto de Comando, quando em operações, escrito na parte superior esquerda da primeira página do documento, logo abaixo da classificação sigilosa. Exemplo:
MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
544º BATALHÃO DE INFANTARIA
(BATALHÃO LAGUNA)

5.4.4.1.1 Na parte superior direita será lançada a sede atual da OM e a data de expedição do documento, com dois algarismos indicando o dia, seguidos das letras referentes ao mês e de dois algarismos assinalando o ano em vigor. Exemplo: Brasília/DF, 09 SET 18.

5.4.4.2 Identificação do documento - Destina-se a identificar o documento quanto à natureza, à data de elaboração, ao período, ao assunto, à origem, à difusão e a outros tópicos que facilitam o seu uso, arquivamento e recuperação.

5.4.4.2.1 Natureza do Documento e Número - Identificar a natureza do documento e indicar seu número de ordem de expedição, seguidos da dezena do ano em curso e da sigla da agência responsável pela sua elaboração. Esse item é inteiramente sublinhado. Exemplo: INFORME Nr 02/18 - Cmdo 522ª Bda Inf SI.

5.4.4.2.2 Poderá, a critério da organização responsável pela confecção do documento, conter a identificação particular do setor interno que o produziu, colocando-a entre o ano e a sigla da agência. Exemplo: INFORME Nr 21/18-E2-CML.

5.4.4.2.3 Outros Tópicos da Identificação do Documento

- a) Data de elaboração - Registrar a data em que foi concluída a redação do documento. Exemplo: 11 JUL 18.
- b) Período - Indicar o espaço de tempo em que os conhecimentos utilizados ocorreram. Consta somente no documento RPI e, eventualmente, poderá ser usado em um REI e em uma Avaliação. Exemplo: 01 a 30 ABR 18.
- c) Assunto - Indicar, de forma sintética, o conteúdo do texto, procurando responder às perguntas “O quê?”, “Quem?” e “Onde?”. Destacá-lo, escrevendo-o em letras maiúsculas. Exemplo: INTERDIÇÃO DA ESTRADA DE FERRO ALFA/BRAVO-RJ.
- d) Origem - Indicar a sigla da organização (AI ou OI) responsável pela autoria do documento.
- e) Avaliação – Indicar a avaliação do dado. Consta somente no documento INFORME. Exemplo: A2.
- f) Área - Indicar a área sob a responsabilidade da OM. Consta, somente, no documento RPI.
- g) Difusão - Indicar todos os destinatários do documento. Exemplo: 512º BI Mec e 96º GAC.
- h) Difusão anterior - Indicar todas organizações (AI e OI) que já receberam o documento. Tem por finalidade evitar a falsa confirmação de origem. Exemplo: 83º RC Mec e 95º GAC.
- i) Referência - Lançar todas as indicações necessárias que facilitem a ligação do documento em questão com outros documentos, assuntos ou eventos de conhecimento do destinatário. Exemplo: PB Nr 08/18 - 2º GAC, de 28 AGO 18.
- j) Anexo - Relacionar todos os documentos ou objetos que acompanhem o documento que está sendo difundido, com o objetivo de propiciar uma melhor compreensão para o destinatário. Exemplo: arquivo com 5 (cinco) fotos.
 - 1) Outros documentos de Inteligência não devem ser inseridos como anexo.
 - 2) Quando o número de anexos relacionados for superior ao espaço destinado no cabeçalho, todos deverão ser lançados em um único item, imediatamente após o texto do que está sendo difundido. Exemplo:
 - 1. (.....texto.....)
 - 2. (.....texto.....)
 - 3. Anexos: A - Panfleto
 - B - Álbum Fotográfico
 - C - Lista de Presença
 - D - Cartaz

5.4.5 TEXTO - O texto dos documentos contém o desenvolvimento do assunto tratado e deve traduzir aquilo que interessa ao usuário. A estruturação do texto varia em função do tipo de documento elaborado, observando as normas gerais de redação e o estilo pessoal do analista de Inteligência.

5.4.6 AUTENTICAÇÃO

5.4.6.1 A autenticação do documento é realizada mediante a marcação, na cor vermelha, do carimbo da organização (AI ou do OI); e aposta, sobre este, a rubrica da autoridade responsável pelo documento, indicando a sua procedência.

5.4.6.2 A primeira ou única página deve ser autenticada logo abaixo da identificação da sede da OM e a data de expedição do documento. As demais páginas devem ser autenticadas no final do texto e no lado direito do mesmo.

5.4.6.3 Os anexos são carimbados no verso, para facilitar futuras cópias.

5.4.7 Retransmissão

5.4.7.1 No caso de retransmissão, o texto propriamente dito deverá ser precedido da expressão RETRANSMISSÃO DO INFORME, escrita em letras maiúsculas, seguida dos tópicos: número do documento, origem e data de confecção, tudo dentro de parênteses. Exemplo: (RETRANSMISSÃO DO INFORME Nr 05/18 - 72º RC Mec, de 07 MAR 18).

5.4.7.2 Os documentos que podem ser retransmitidos são o Informe, a Informação, Apreciação e o Relatório Especial De Inteligência.

5.5 DOCUMENTO INFORME

5.5.1 DEFINIÇÃO

5.5.1.1 O documento Informe é a expressão escrita do conhecimento Informe. É utilizado nas ligações entre as Seções/Agências de Inteligência e entre as Unidades/Órgãos de Inteligência (OI) e suas Seções/Agências enquadrantes.

5.5.2 CONFECÇÃO

5.5.2.1 A classificação sigilosa, a numeração sequencial, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.5.2.2 O texto, de redação livre, deve ser elaborado respondendo às perguntas “O quê?”, “Quem?”, “Onde?”, “Como?” e “Quando?”. Além disso, embora atendendo às normas gerais de redação, não devem ser utilizadas as expressões “consta que”, “parece que” e “possivelmente”.

5.5.2.3 Deve-se, também, observar a conveniência ou não do uso de verbos conjugados no tempo futuro do indicativo, pois fatores inesperados podem impedir a concretização do evento previsto.

5.5.2.4 O texto não deve conter conclusões, projeções ou sugestões, podendo ser dividido em itens ou parágrafos numerados.

5.5.2.5 Caso um Informe tenha que ser remetido para atender ao princípio da oportunidade, mas ainda não se completou toda a reunião dos dados, deve-se incluir no seu final, em letras maiúsculas, a expressão “O ASSUNTO PERMANECE EM PROCESSAMENTO POR ESTA AI” ou “O ASSUNTO PERMANECE EM PROCESSAMENTO POR ESTE OI”.

5.5.3 MODELO DO DOCUMENTO INFORME

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 11 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>INFORME Nr 01/18-S2-15º R C Mec</u>	
1. DATA: 10 Jan 18	
2. ASSUNTO: INVASÃO DE INSTALAÇÕES MILITARES	
3. ORIGEM: 15º R C Mec	
4. AVALIAÇÃO: A1	
5. DIFUSÃO: _	
6. DIFUSÃO ANT: _	
7. REFERÊNCIA: _	
8. ANEXO (s): _	
TEXTO	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

5.6 DOCUMENTO INFORMAÇÃO

5.6.1 DEFINIÇÃO

5.6.1.1 O documento Informação é a expressão escrita do conhecimento Informação. É utilizado nas ligações entre as AI.

5.6.2 CONFECÇÃO

5.6.2.1 A classificação sigilosa, a numeração sequencial, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.6.2.2 O texto é de redação livre, podendo conter uma introdução, um desenvolvimento e uma conclusão, apresentados implicitamente no corpo do documento.

5.6.2.3 A introdução tem por finalidade situar o usuário no contexto geral do assunto tratado.

5.6.2.4 O desenvolvimento é a parte informativa do documento, compreendendo os conhecimentos resultantes de uma síntese integrada de informes de avaliação de conteúdo 1 (Dados Confirmados) e de outras informações. Em nenhuma hipótese, dados não confirmados e/ou não pertinentes ao assunto específico podem ser aproveitados.

5.6.2.5 A conclusão é a expressão escrita da interpretação do analista, materializando uma compreensão geral (significado final) dos conhecimentos utilizados. A conclusão não é um simples resumo e nem uma repetição sintética do desenvolvimento. É a integração dos conhecimentos constantes do desenvolvimento, não cabendo comportar projeções e opiniões.

5.6.2.6 O texto não comporta expressões que indiquem a ideia de probabilidade e que se refiram a desdobramentos de fato ou situação no futuro, caracterizando uma projeção.

5.6.2.7 O analista possui a liberdade de enumerar ou não, ou mesmo titular os parágrafos componentes do texto. O importante é atender às normas gerais de redação.

5.6.3 MODELO DO DOCUMENTO INFORMAÇÃO

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 12 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>INFORMAÇÃO Nr 01/18-E2-20ª Bda C Bld</u>	
1. DATA: 10 JAN 18	
2. ASSUNTO: MILITAR DETIDO POR POSSE DE DROGAS DURANTE BLOQUEIO POLICIAL EM RODOVIA FEDERAL	
3. ORIGEM: 20ª Bda C Bld	
4. DIFUSÃO: CIE	
5. DIFUSÃO ANT: _	
6. REFERÊNCIA: _	
7. ANEXO (s): _	
TEXTO	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

5.7 DOCUMENTO APRECIACÃO

5.7.1 DEFINIÇÃO

5.7.1.1 O documento Avaliação é a expressão escrita do conhecimento Avaliação. É utilizado nas ligações entre Seções/Agências de Inteligência (AI).

5.7.2 CONFECÇÃO

5.7.2.1 A classificação sigilosa, a numeração, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.7.2.2 Quando a Avaliação de um mesmo assunto for feita periodicamente, após o assunto, o período deverá ser indicado.

5.7.2.3 O texto é de redação livre, sendo confeccionado no modelo do documento Informação.

5.7.2.4 Na sua elaboração, o analista deve estar isento de ideias preconcebidas e registrar as razões de sua opinião externada.

5.7.3 MODELO DO DOCUMENTO APRECIAÇÃO

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 13 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>APRECIAÇÃO Nr 01/18-E2-17ª Bda Inf SI</u>	
1. DATA: 10 JAN 18	
2. ASSUNTO: GRUPOS TERRORISTAS ESTRANGEIROS NO BRASIL	
3. ORIGEM: 17ª Bda Inf SI	
4. DIFUSÃO: CIE	
5. DIFUSÃO ANT: _	
6. REFERÊNCIA: _	
7. ANEXO (s): _	
TEXTO	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

5.8 DOCUMENTO ESTIMATIVA

5.8.1 DEFINIÇÃO

5.8.1.1 O documento Estimativa é a expressão escrita do conhecimento Estimativa. É utilizado nas ligações entre AI.

5.8.2 CONFECÇÃO

5.8.2.1 A classificação sigilosa, a numeração sequencial, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.8.2.2 A forma da apresentação do texto segue um modelo estruturado, sendo composto das seguintes partes:

- a) Dados Conhecidos - Relacionar todos os dados disponíveis, com grau de credibilidade adequado, referente aos antecedentes imediatos e à situação atual do assunto em pauta;
- b) Fatores de Influência - Indicar os fatos ou dados de persistência e de mutação que influenciam o assunto em estudo e, também, relacionar as situações pendentes que não constam dos dados conhecidos;
- c) Hipóteses - Relacionar, após a integração e interpretação dos dados conhecidos e dos fatores de influência, as hipóteses possíveis de serem formuladas; e
- d) Conclusão - Apresentar a evolução estimada, formulando as hipóteses que tiverem maior probabilidade de concretização.

5.8.3 MODELO DO DOCUMENTO ESTIMATIVA

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 14 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>ESTIMATIVA Nr 01/18-E2-C Mil A</u>	
1. DATA: 10 JAN 18	
2. ASSUNTO: EMPREGO DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM OPERAÇÕES DE GLO	
3. ORIGEM: CIE	
4. DIFUSÃO: CMA-CML	
5. DIFUSÃO ANT: _	
6. REFERÊNCIA: _	
7. ANEXO (s): _	
1. DADOS CONHECIDOS	
2. FATORES DE INFLUÊNCIA	
3. HIPÓTESES	
4. CONCLUSÃO	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

5.9 DOCUMENTO RELATÓRIO PERIÓDICO DE INTELIGÊNCIA

5.9.1 DEFINIÇÃO

5.9.1.1 É um documento que tem por objetivo propiciar visão conclusiva e global dos fatos ocorridos no período ou ainda em desenvolvimento, complementando e consolidando os conhecimentos anteriormente difundidos.

5.9.2 CONFECÇÃO

5.9.2.1 É produzido pelas Seções/Agências de Inteligência de todos os níveis.

5.9.2.2 Reúne fatos contidos em Informações e Informes confirmados já produzidos e de outros conhecimentos disponíveis, num determinado período de tempo, relacionados com ocorrências em sua área de responsabilidade.

5.9.2.3 A classificação sigilosa, a numeração sequencial, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.9.3 O RELATÓRIO PERIÓDICO DE INTELIGÊNCIA (RPI):

- a) responde ao Plano de Inteligência do Exército (PIEx) com a finalidade de manter atualizados os assuntos de interesse dos diversos escalões da FT;
- b) obedece a datas de expedição preestabelecidas;
- c) abrange assuntos condizentes com as expressões do Poder Nacional e devem ser coerentes com o Repertório de Conhecimentos Necessários estabelecido pelo Escalão Superior;
- d) pode possuir como anexos, fotografias, cópias de documentos e qualquer tipo de material que possa torná-lo mais preciso; e
- e) o texto é composto das partes denominadas Conhecimentos Inerentes às Áreas Militar, Psicossocial, Política, Econômica e Científico-Tecnológica.

5.9.4 O TEXTO É CONFECCIONADO DA SEGUINTE FORMA:

- a) relacionar em cada área os fatos de relevância, ocorridos no período considerado, que permitam ao usuário uma compreensão global e conclusiva do cenário existente na área da AI responsável pela sua elaboração; e
- b) cada assunto abordado deverá, sempre que couber, ser seguido de uma conclusão ou de uma comparação com a situação relatada anteriormente, se for o caso.

5.9.5 O RPI é difundido, no âmbito do Exército, para a agência enquadrante e para as Agências subordinadas. O RPI não pode ser retransmitido.

5.9.6 As Agências Especiais terão um RPI específico, adequado à natureza de suas atividades, quando for o caso.

5.9.7 MODELO DO DOCUMENTO RELATÓRIO PERIÓDICO DE INTELIGÊNCIA

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 15 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>RELATÓRIO PERIÓDICO DE INTELIGÊNCIA Nr 01/18-E2-C Mil A</u>	
1. DATA: 15 JAN 18	
2. ASSUNTO: 01 JUN a 30 DEZ 17	
3. ORIGEM: OM	
4. ÁREA: _	
5. DIFUSÃO: Cmdo Mil A	
6. ANEXO (s): _	
1. CONHECIMENTOS INERENTES À ÁREA MILITAR	
.....	
CONCLUSÃO	
2. CONHECIMENTOS INERENTES À ÁREA PSICOSSOCIAL	
.....	
CONCLUSÃO	
3. CONHECIMENTOS INERENTES À ÁREA POLÍTICA	
.....	
CONCLUSÃO	
4. CONHECIMENTOS INERENTES À ÁREA ECONÔMICA	
.....	
CONCLUSÃO	
5. CONHECIMENTOS INERENTES À ÁREA CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA	
.....	
CONCLUSÃO	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

5.10 DOCUMENTO RELATÓRIO ESPECIAL DE INTELIGÊNCIA

5.10.1 DEFINIÇÃO

5.10.1.1 O Relatório Especial de Inteligência (REI) é um documento que reúne conhecimentos significativos, contidos ou não em outros documentos de Inteligência, sobre assunto específico e considerado de grande importância pela AI responsável por sua autoria.

5.10.2 É produzido sempre que o assunto abordado não couber em outro tipo de documento, seja pela sua natureza, volume, especificidade do seu conteúdo ou com o intuito de servir como fonte de consulta.

5.10.3 CONFECÇÃO

5.10.3.1 A classificação sigilosa, a numeração sequencial, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.10.3.2 O texto é de redação livre.

5.10.4 MODELO DO DOCUMENTO RELATÓRIO ESPECIAL DE INTELIGÊNCIA

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 16 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>RELATÓRIO ESPECIAL DE INTELIGÊNCIA Nr 01/18-E2-CML</u>	
1. DATA: 15 JAN 18	
2. ASSUNTO: ORGANIZAÇÕES CRIMINOSAS NO RIO DE JANEIRO	
3. ORIGEM: CML	
4. DIFUSÃO: CIE	
5. REFERÊNCIA: _	
6. ANEXO (s): _	
TEXTO	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

5.11 DOCUMENTO PEDIDO DE INTELIGÊNCIA

5.11.1 DEFINIÇÃO

5.11.1.1 O Pedido de Inteligência (PI) é o documento utilizado por uma Seção/Agência de Inteligência (AI) para solicitar, a outra AI, dados e conhecimentos necessários ao esclarecimento de fato ou situação existente em sua área de responsabilidade.

5.11.2 CONFECÇÃO

5.11.2.1 A classificação sigilosa, a numeração sequencial, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.11.2.2 Os PI são respondidos por meio dos documentos Informe ou Informação.

5.11.2.3 Para a elaboração de um PI devem ser definidos “o que pedir” e “para quem pedir”. A definição de “o que pedir” é baseada nos aspectos essenciais do assunto em processamento e a definição do “para quem pedir” é baseada nas possibilidades da Agência à qual se pretende formular o Pedido e do prazo disponível para a obtenção dos aspectos solicitados.

5.11.2.4 O texto é composto de:

a) Aspectos Conhecidos: relacionar os dados e/ou conhecimentos disponíveis sobre o assunto, os quais permitem orientar a resposta do PI; deve-se evitar a revelação da finalidade do PI; os dados e/ou conhecimentos disponíveis podem ser confirmados ou não. No segundo caso, os verbos empregados são conjugados no tempo futuro do pretérito e podem ser usadas as expressões “possivelmente” e “provavelmente”. Sobre esses dados, pode ser solicitada “a confirmação dos aspectos conhecidos”, quando for o caso. Poderá ser agregado, sempre que necessário, o subitem “outros aspectos julgados úteis”, permitindo que a AI encarregada de responder ao PI possa enviar outros dados e/ou informações não solicitados e que julgue de utilidade para a agência solicitante;

b) Aspectos Solicitados: relacionar os dados e/ou conhecimentos a serem obtidos ou confirmados. Poderá ser agregado, sempre que necessário, o subitem “outros aspectos julgados úteis”, permitindo que a AI encarregada de responder ao PI possa enviar outros dados e/ou informações não solicitados e que julgue de utilidade para a agência solicitante; e

c) Instruções Especiais:

1) Serão confeccionadas a critério da AI responsável pela autoria do PI, contendo orientações destinadas à compartimentação, segurança, ligações, prazos para resposta do PI e outras julgadas de interesse ao assunto tratado.

2) Em relação ao prazo para a resposta, deve-se utilizar a seguinte expressão: “Os dados solicitados serão mais úteis se difundidos a esta AI, até...”.

3) Caso haja necessidade da continuidade na solicitação dos dados, sem um prazo específico para a obtenção, deve-se utilizar a seguinte expressão: “Este PI deve permanecer em aberto”.

5.11.3 MODELO DO DOCUMENTO PEDIDO DE INTELIGÊNCIA

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 17 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>PEDIDO DE INTELIGÊNCIA Nr 01/18-E2-C Mil A</u>	
1. DATA: 15 JAN 18	
2. ASSUNTO: MILITARES ENVOLVIDOS COM ATIVIDADES ILÍCITAS	
3. DIFUSÃO: CIE	
4. DIFUSÃO ANT: _	
5. REFERÊNCIA: _	
6. ANEXO (s): _	
1. ASPECTOS CONHECIDOS	
2. ASPECTOS SOLICITADOS	
3. INSTRUÇÕES ESPECIAIS	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

5.12 DOCUMENTO ORDEM DE BUSCA

5.12.1 DEFINIÇÃO

5.12.1.1 É o documento utilizado por uma Agência de Inteligência para acionar a Unidade/Órgão de Inteligência, visando à obtenção de conhecimentos.

5.12.2 CONFECÇÃO

5.12.2.1 A classificação sigilosa, a numeração sequencial, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.12.2.2 O texto da Ordem de Busca, em princípio, compreende dois itens:

- a) Aspectos Conhecidos, em que são relacionados os conhecimentos e/ou dados sobre o assunto que está sendo abordado, visando a orientar a Unidade/Órgão de Inteligência na execução de seus procedimentos; e
- b) Aspectos Solicitados, em que são relacionadas as necessidades de conhecimento a serem atendidas e, quando for o caso, o prazo para o atendimento.

5.12.2.3 Os aspectos essenciais a conhecer, identificados no planejamento, são, no todo ou em parte, as orientações prioritárias para o preenchimento do item ASPECTOS SOLICITADOS.

5.12.2.4 Quando necessário, o texto da Ordem de Busca poderá conter um terceiro item, no qual serão transmitidas instruções específicas, visando, principalmente, a garantir a compartimentação do assunto tratado e a proteger possíveis fontes. Este tópico será denominado Instruções Especiais.

5.12.2.5 A Ordem de Busca será assinada pelo Comandante da Organização Militar à qual pertença a AI ou pelo Comandante da Organização Militar enquadrante do Órgão de Inteligência.

5.12.3 MODELO DO DOCUMENTO ORDEM DE BUSCA

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 18 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>ORDEM DE BUSCA Nr 01/18-E2-C Mil A</u>	
1. DATA:	
2. ASSUNTO:	
3. ORIGEM:	
4. DIFUSÃO:	
5. REFERÊNCIA:	
6. ANEXO (s):	
1. ASPECTOS CONHECIDOS	
2. ASPECTOS SOLICITADOS	
3. INSTRUÇÕES ESPECIAIS	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

5.13 DOCUMENTO MENSAGEM DE INTELIGÊNCIA CORRENTE (MI)

5.13.1 DEFINIÇÃO

5.13.1.1 É o documento eventual, que deverá ser confeccionado pela OM, com oportunidade, para difundir dados de Inteligência ainda incompletos e não submetidos à avaliação, até que a respectiva Seção/Agência de Inteligência tenha condições de produzir um conhecimento Informe sobre o fato.

5.13.1.2 Tais dados serão difundidos de imediato e serão referentes a quaisquer eventos ocorridos que possam impactar a imagem do EB, ensejar o emprego de tropa e/ou que devam chegar tempestivamente ao conhecimento do Comandante do Exército, tais como:

- a) acidentes;
- b) óbitos;
- c) prisão de militares envolvidos em ilícitos;
- d) roubo, furto, extravio ou apreensão de armamento, munição ou explosivos;
- e) roubo, furto, extravio ou apreensão de outros materiais de emprego militar (MEM); e
- f) outros eventos, sejam do ramo Inteligência ou Contraineligência, desde que possam vir a impactar a imagem do EB, ensejar o emprego de tropa e/ou que devam chegar tempestivamente ao conhecimento do Comandante do Exército.

5.13.1.3 A expedição de MI destina-se tão somente a relatar e difundir o fato ocorrido, com oportunidade, a todos os escalões interessados, não eliminando a necessidade de elaboração do conhecimento de Inteligência Informe, tão logo isso seja possível, no intuito de agregar dados para a análise eficaz do conhecimento em questão.

5.13.1.4 O Informe produzido em decorrência da expedição de uma MI deverá citá-la como referência.

5.13.1.5 A MI também será utilizada para tratar de assuntos oficiais que não se caracterizem como conhecimento de Inteligência, tais como transmissão de instruções, decisões, recomendações, encaminhamentos de documentos, solicitações administrativas, comunicação de assuntos de serviço, esclarecimentos e outros, para dar eficácia ao sistema.

5.13.2 CONFECÇÃO

5.13.2.1 A MI deverá ser produzida pela Seção/Agência de Inteligência da OM expedidora.

5.13.2.2 Deve ser utilizada a redação normal em substituição à linguagem telegráfica.

5.13.3 MODELO DO DOCUMENTO MENSAGEM DE INTELIGÊNCIA CORRENTE

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

FI Nr 01/02	
MINISTÉRIO DA DEFESA	BRASÍLIA/DF, 18 JAN 18
EXÉRCITO BRASILEIRO	
NOME DA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
DENOMINAÇÃO HISTÓRICA	
<u>MENSAGEM DE INTELIGÊNCIA CORRENTE Nr 01/18-E2-C Mil A</u>	
1. DATA:	
2. ASSUNTO:	
3. ORIGEM:	
4. DIFUSÃO:	
5. ANEXO (s):	
TEXTO	
1.....	
.....	
2.....	
.....	
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.	

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

5.14 DOCUMENTO SUMÁRIO DE INTELIGÊNCIA CORRENTE (SUMINT)

5.14.1 DEFINIÇÃO

5.14.1.1 O SUMINT é um relatório sucinto e específico que destaca um resumo de aspectos de Inteligência e de Contrainteligência de um assunto, em intervalos frequentes.

5.14.1.2 Tem estrutura claramente organizada, de construção lógica, cronológica e determinada. É produzido de forma simplificada (aborda as perguntas “O quê?”, “Quando?”, “Onde?”, “Como?” e “Por quê?” sobre um fato), abordando os principais pontos de um assunto, constando os fatos ocorridos e os que estão previstos para ocorrer no período subsequente.

5.14.1.3 O Sumário pode conter interpretações ou opiniões do analista, enumerando os principais fatos apresentados dentro de um índice de gravidade da situação.

5.14.2 CONFECÇÃO

5.14.2.1 A classificação sigilosa, a numeração sequencial, o cabeçalho e a autenticação são efetuados conforme o descrito no item 5.4.

5.14.2.2 O texto é de redação livre.

5.14.3 MODELO DO DOCUMENTO MENSAGEM DE INTELIGÊNCIA CORRENTE

DOCUMENTO PREPARATÓRIO - ACESSO RESTRITO

<u>SUMÁRIO DE INTELIGÊNCIA CORRENTE 001/Cmdo Mil A, de D para D+1</u> <u>(Mês/Ano)</u> <u>OPERAÇÃO FACÃO</u>
1. DATA E HORA DA EXPEDIÇÃO 2. SITUAÇÃO GERAL 3. SÍNTESE DE EVENTOS SIGNIFICATIVOS 4. OUTROS ASPECTOS RELEVANTES 5. CONCLUSÃO
Este documento refere-se à atividade de Inteligência e, como tal, é de utilização interna e considerado preparatório, de acordo com o Decreto nº 7.724, art. 3º, inciso XII. A divulgação, a revelação, o fornecimento, a utilização ou a reprodução desautorizada das informações e conhecimentos utilizados, contidos ou veiculados neste documento, a qualquer tempo, meio ou modo, inclusive mediante acesso ou facilitação de acesso indevidos, caracterizam crime de violação do sigilo funcional e improbidade administrativa tipificados, respectivamente, nos art. 154 e art. 325 do Decreto-Lei nº 2.848, e nos art. 116, inciso VIII e art. 132, incisos IV e IX, da Lei nº 8.112/1990.

DOCUMENTO PREPARATÓRIO – ACESSO RESTRITO

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas** MD35-G-01. 4. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2007.

_____. Ministério da Defesa. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas** MD33-M-02. 3 ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2008.

_____. Exército. Estado-Maior. **Doutrina Militar Terrestre** EB20-MF-10.102. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

_____. Exército. Estado-Maior. **Força Terrestre Componente** EB20-MC-10.202. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

_____. Exército. Estado-Maior. **A Força Terrestre Componente nas Operações** EB20-MC-10.301. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.

_____. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Operações** EB70-MC-10.223. 5. ed. Brasília, DF: COTER, 2017.

_____. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Inteligência** EB20-MC-10.207. 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2015.

_____. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Planejamento e Emprego da Inteligência Militar** EB20-MC-70.307. 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2016.

HEUER, Richards J., Jr; PHERSON, Randolph H. **Structured analytic techniques for intelligence analysis**. CQ Press, 2016.

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES
CENTRO DE DOCTRINA DO EXÉRCITO
Brasília, DF, 22 de março de 2019
www.cdoutex.eb.mil.br